



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 석사 학위논문

대기업 연구개발 인력의 직속상사
진성리더십과 직무몰입의 관계에서
직무재창조의 매개효과와 무형식학습
활동의 매개된 조절효과

The Mediating Effect of Job Crafting and Mediated Moderating
Effect of Informal Learning Activity on the Relationship between
Supervisor' s Authentic Leadership and Job Involvement
of the R&D Workforce in Large Corporations

2017년 8월

서울대학교 대학원

농산업교육과

김 지 환

국 문 초 록

대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과와 무형식학습 활동의 매개된 조절효과

교육학 석사 학위논문

서울대학교 대학원, 2017년

김 지 환

본 연구의 목적은 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과와 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명하는 데 있었다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 첫째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식수준을 구명하였고, 둘째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도를 구명하였다. 셋째, 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과를 구명하였다. 넷째, 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명하였다.

본 연구의 모집단은 국내 대기업 연구개발 인력 전체이나 모집단 전체를 확인

하기에는 한계가 있어 유의표집 방식으로 목표 모집단을 설정하였다. 조사도구는 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동 및 인구통계학적 특성 변인으로 총 5가지 영역의 69문항, 5점 리커트 척도로 구성하였으며, 기존 연구에 활용된 측정도구를 변안 및 수정하여 활용하였다. 자료 수집은 2017년 3월 18일부터 3월 27일까지 총 400부 회수를 목표로 진행되었다. 회수된 364부 자료 중에서 불성실 응답, 이상치 응답을 제외한 292부의 자료를 최종 분석에 활용하였다. 자료 분석은 SPSS 23.0 for Windows와 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro 및 Amos 23.0 for Windows를 활용하여 기술통계, 측정도구 신뢰도 및 확인적 요인분석, 단순회귀 분석 및 다중회귀분석, 매개효과 및 조절효과 검증을 위한 위계적 회귀분석, 매개된 조절효과 검증을 위한 회귀분석을 실시하였다. 통계적 유의수준은 .05로 설정하여 판단하였다.

본 연구를 통해 얻은 결과는 다음과 같다. 첫째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식수준은 전체적으로 보통 수준을 상회하는 것으로 나타났다. 둘째, 직속상사 진성리더십 및 직무재창조는 직무몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 대기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서는 개인 차원의 직무재창조뿐만 아니라 직속상사의 진성리더십이 동반될 필요가 있다는 점을 시사한다. 셋째, 직무재창조는 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 부분 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 즉, 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서는 직속상사의 진성리더십에 대한 인식을 바탕으로 본인 스스로의 직무재창조가 중요하다는 점을 시사한다. 넷째, 무형식학습 활동이 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 매개된 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서는 직속상사 진성리더십과 직무재창조와 함께 무형식학습 활동이 통합적으로 고려되어야 한다는 점을 시사한다.

본 연구의 결과를 바탕으로 후속 연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 대기업 연구개발 인력의 대상을 보다 세분화하여 연구할 필요가 있다. 둘째, 직무몰

입과 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동과의 관계에 대한 중단 연구가 필요하다. 셋째, 대기업 연구개발 인력뿐만 아니라 중소기업 연구개발 인력을 대상으로 비교연구가 요구된다.

주요어: 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동, 매개된 조절효과, 대기업 연구개발 인력

학 번: 2013-23216

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	5
3. 연구의 문제	5
4. 용어의 정의	6
5. 연구의 제한	8
II. 이론적 배경	9
1. 대기업 연구개발 인력과 직무몰입	9
2. 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동	24
3. 직무몰입과 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 관계 ..	46
III. 연구 방법	62
1. 연구모형	62
2. 연구대상	64
3. 조사도구	67
4. 자료수집	78
5. 자료분석	79

IV. 연구 결과 및 논의86

1. 연구대상의 일반적 특성86
2. 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 수준 ...88
3. 직무몰입에 대한 직속상사의 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도95
4. 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과 ·99
5. 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된
상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과102
6. 논의113

V. 요약, 결론 및 제언117

1. 요약117
2. 결론121
3. 제언124

참고문헌127

부록144

표 목 차

<표 II-1> 상위출자제한 기업집단 등의 소속회사 현황	10
<표 II-2> 연구자별 연구개발 인력의 특성	15
<표 II-3> 연구자별 직무몰입에 대한 정의	20
<표 II-4> 연구자별 진성리더십에 대한 정의	26
<표 II-5> 연구자별 직무재창조에 대한 정의	34
<표 II-6> 연구자별 무형식학습 활동에 대한 정의	41
<표 II-7> 연구자별 무형식학습 활동의 방법	43
<표 II-8> 연구자별 진성리더십과 직무몰입 유사변인 간의 표준화 추정값	49
<표 II-9> 연구자별 진성리더십과 직무재창조 유사변인 간의 표준화 추정값	51
<표 II-10> 연구자별 직무재창조와 직무몰입 유사변인 간의 표준화 추정값	55
<표 II-11> 선행연구 종합	61
<표 III-1> 2014년 연구개발비용 상위 20개 기업	65
<표 III-2> 대기업 연구개발 인력의 목표 모집단	66
<표 III-3> 설문지 구성	67
<표 III-4> 직무몰입 측정도구의 확인적 요인분석 결과	71
<표 III-5> 직무몰입 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과	71
<표 III-6> 직속상사 진성리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과	73
<표 III-7> 직속상사 진성리더십 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과	74
<표 III-8> 직무재창조 측정도구의 확인적 요인분석 결과	75
<표 III-9> 직무재창조 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과	76

<표 III-10> 무형식학습 활동 측정도구의 확인적 요인분석 결과	77
<표 III-11> 무형식학습 활동 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과	78
<표 III-12> 연구문제에 따른 통계분석 방법	80
<표 IV-1> 연구대상의 일반적 특성	87
<표 IV-2> 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식수준	89
<표 IV-3> 인구통계변수에 따른 직무몰입 수준의 평균 차이 검정결과	90
<표 IV-4> 변인 간 상관관계	94
<표 IV-5> 직무몰입에 대한 독립변수의 다중공선성 진단	96
<표 IV-6> 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 회귀분석	98
<표 IV-7> 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과 분석	100
<표 IV-8> 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개 모형에서 직접효과 및 간접효과	101
<표 IV-9> 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 분석	104
<표 IV-10> 직속상사 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 분석	107
<표 IV-11> 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과 검증 결과	110
<표 IV-12> 무형식학습 활동 크기에 따른 조건부 직접효과의 계수 및 유의 수준	111

〈표 IV-13〉 무형식학습 활동 크기에 따른 조건부 간접효과의 계수 및 유의 수준	112
---------------------------------------------------------	-----

그림 목 차

[그림 III-1] 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과 및 무형식학습 활동의 매개된 조절효과의 가설적 연구 모형	63
[그림 IV-1] 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 그래프	105
[그림 IV-2] 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과 검증 결과 통계모형	111
[그림 IV-3] 무형식학습 활동의 크기에 따른 조건부 직접효과와 조건부 간접효과 그래프	112

I. 서론

1. 연구의 필요성

최근 경영환경은 변동적(volatile)이고, 불확실하며(uncertain), 복잡하고(complex), 모호한(ambiguous) 이른바 ‘VUCA World’ 라는 용어로 대변될 만큼(Bennett & Lemoine, 2014) 기술의 발전과 급속한 혁신으로 산업 간의 경계는 점점 허물어지고 있으며, 제품의 수명주기는 점점 짧아지고 있다. 이러한 위기 상황 하에서 지속적인 조직성과 창출의 핵심 성공요인으로 인적 자본(human capital)은 매우 중요하게 강조되고 있으며(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004), 전문적인 지식과 기술을 갖춘 지식 근로자가 조직의 성과창출에 직결되는 최대 자산임을 강조하고 있다(Drucker, 2001). 특히, 연구개발 인력은 국가 및 조직 차원에서의 핵심인력으로 매우 중요한 대상이다(이정옥, 김진모, 2012). 이러한 맥락에서 최근 연구개발 인력에 대한 양적 투자가 활발히 이루어지고 있는 것은 고무적이라 할 수 있다. 그러나 실제로 투자에 따른 성과 지표는 상대적으로 낮은 결과를 보이고 있어(미래창조과학부, 2016), 이러한 현상을 극복하기 위한 개인 및 조직 차원의 노력이 필요한 시점이다. 연구개발 인력 가운데에서 특히 대기업 연구개발 인력이 차지하는 비중은 매우 높다. 대기업 연구개발 인력은 전체 기업부문 연구개발 인력 수의 50% 이상을 차지하고 있으며, 전체 연구개발비의 77.5%를 차지하고 있다.

한편 대기업 연구개발 인력은 상대적으로 우수한 연구개발 제반시설과 외재적 보상시스템으로 인하여 오히려 내재적인 동기유발이 저하될 가능성이 더 높을 수 있기 때문에(Deci, 1971), 우선적으로 이들을 대상으로 효과적으로 성과를 창출하기 위한 방안에 관한 연구가 필요하다고 판단된다. 기존의 선행 연구들에서 직무성과에 영향을 미치는 주요한 선행요인으로 고려되는 변인 가운데 직무몰입을 강조하고 있다(Tims, Bakker, Derks, & Rhenen, 2013; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). 직무몰입은 현재의 직무와 자기 자신이 심리적으로 일체를 이루어 직무에 대한 애착, 책임감, 직무의 중요성에 대

해 인지하는 정도를 의미한다. 직무몰입은 연구개발 인력 특성상 직무만족보다 견고하고 지속적인 속성을 내포하며, 조직몰입보다 직접적으로 성과창출에 영향을 미칠 것으로 예상됨에도 불구하고 그동안 국내 대기업 연구개발 인력의 성과와 관련된 연구는 직무만족과 조직몰입에 관한 연구가 주로 이루어졌다(이정옥, 김진모, 2012; 전동원, 2009). 따라서 현 시점에서 직무몰입을 높이기 위한 선행변수와 이들 간의 관계를 구명하는 연구는 중요한 의미를 갖는다.

대기업 연구개발 인력의 직무몰입에 영향을 미치는 선행변수로서 직속상사의 리더십이 매우 중요한 변수로 부각되고 있다(Hsieh & Wang, 2015; Alok & Israel, 2012). 연구개발 부문은 직무 특성상 불확실한 목표와 실패에 대한 위험성이 높기 때문에(Zheng, Khoury, & Grobmeiher, 2010) 구성원 간의 의견 조율, 위험관리 및 명확한 의사결정 등과 같은 직속상사의 리더십은 필수적이다. 그러나 대부분의 연구개발 부문의 리더들은 리더가 되기 전에 정규과정을 통해 리더십 교육을 받을 기회가 충분하지 않으며(Gupta & Singh, 2014) 막상 리더가 되고 나서야 비로소 리더십 이슈가 업무수행 향상에 있어 필수적인 해결과제로 인식하고 있는 실정이다. Hisrich, Peters, & Shepherd(2008)에 의하면 다양한 리더십 유형 중에서도 연구개발 부문은 자율적인 의사결정과 창의적인 업무수행 특성상 조직구성원들이 자발적으로 목표 달성을 위하여 최선을 다할 수 있도록 이끄는 리더십이 중요하다고 강조하고 있다(김용원, 이지만 재인용, 2011). 이러한 맥락에서 진성리더십(Authentic Leadership)은 연구개발 인력의 직속상사의 리더십 유형으로 적합하다고 볼 수 있다. 직속상사의 진성리더십을 인식한 연구개발 인력은 주어진 제약조건 속에서도 자신의 업무에 대한 중요성과 책임감을 의식하고 자발적으로 과제를 수행함으로써 해당 직무에 긍정적으로 영향을 미칠 것으로 예상된다.

직속상사의 진성리더십을 인식한 조직 구성원들은 희망(hope), 신뢰(trust) 및 긍정적 감정(positive emotions)과 같은 심리적 동인이 유발되며(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004) 더 나아가 기존의 일에 대한 인식, 관계 및 과제를 새롭게 접근하고 시도함으로써 직무에 몰입할 것으로 예상된다. 즉, 직속상사의 진성리더십을 인식한 연구개발 인력이 보다 효과적으로 직무에 몰입하기 위해서는 개개인의 몰입경험이 수반되어야 할 것이다

(Csikszentmihalyi, 2010). 이러한 측면에서 직무재창조(Job crafting)는 담당자 스스로가 자신의 일에 대한 의미를 재인식하고 관계적인 영역과 업무과제 영역에서 깊이와 넓이를 확장해나가는 과정으로 일종의 몰입경험이라고 볼 수 있다. 다시 말해서 직무재창조가 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 이를 매개하는 기능으로 작용할 것이라고 예상된다. 그러나 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 매개변인에 관한 선행연구는 주로 신뢰, 긍정심리자본과 같은 심리적인 요인이 주로 다루어졌다(Hsieh & Wang, 2015; 양경흠, 2015; 문혜강, 2013; Alok & Israel, 2012). 이러한 맥락에서 인지적 측면과 행동적 측면이 함께 내포되어 있는 직무재창조의 매개기능을 구명하는 연구는 보다 실제적인 시사점을 제공할 것이다.

직속상사의 진성리더십과 직무재창조와 더불어 인적자원개발 측면에서 무형식 학습 활동(Informal Learning Activity)은 대기업 연구개발 인력의 직무몰입에 영향을 미치는 변인으로 판단된다. 전통적으로 이루어지는 형식학습 활동은 교육내용이 구조화되어 체계적으로 학습할 수 있는 장점이 있는 반면 업무 현장에서 일어나는 수행문제에 대해 실질적으로 적용하기는 어려운 단점이 있다. 즉, 형식학습 활동은 학습이 필요할 때 적시에 이루어지기 어려울 뿐만 아니라 학습자가 요구하는 수준과 내용을 제대로 반영하지 못하며, 특히 업무현장에 필요한 실질적인 학습과정이 이루어지지 않기 때문에 학습 내용을 현업에 적용하기에는 무리가 있다는 한계가 제기되고 있다(Bryans & Smith, 2002). 이러한 형식학습 활동의 제한점을 극복하기 위해 직무를 수행하는 과정에서 현장의 맥락과 상호작용을 통한 업무 지식과 기술을 습득하는 무형식학습 활동의 중요성이 강조되고 있다(Rowden, 2002). 특히 연구개발 인력은 자신의 업무 수행에 있어서 전문성을 인정받고자 하는 경향성이 크기 때문에(최석식, 2002) 업무현장에서 무형식학습 활동을 위한 학습 동기가 높을 것으로 판단된다. 이러한 맥락에서 무형식학습 활동은 직속상사의 진성리더십과의 상호작용을 통해 직무몰입 및 직무재창조를 촉진시킬 수 있는 변인으로 기능할 것으로 예상된다.

이상에서와 같이 대기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동이 영향을 미칠 것으로 보인다. 본 연구를 통해 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 변인들이 직무몰입에

어느 정도의 영향을 미치는지, 그리고 어떠한 관계에서 직무몰입에 효과적으로 영향을 미치는지를 실증적으로 구명함으로써 직무몰입을 극대화하기 위한 실천적인 시사점을 제시하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과와 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명하고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위한 세부적인 연구목표는 아래와 같다.

첫째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 수준을 구명한다.

둘째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도를 구명한다.

셋째, 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과를 구명한다.

넷째, 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명한다.

3. 연구의 문제

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

연구문제 1. 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식수준은 어떠하며, 직무몰입은 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가?

연구문제 1-1. 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식수준은 어떠한가?

연구문제 1-2. 대기업 연구개발 인력의 직무몰입 수준은 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가?

연구문제 2. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무재창조는 직

무몰입에 미치는 영향력은 어떠한가?

연구문제 2-1. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십은 직무몰입에 직접적으로 유의미하게 미치는 영향력은 어떠한가?

연구문제 2-2. 대기업 연구개발 인력의 직무재창조는 직무몰입에 직접적으로 유의미하게 미치는 영향력은 어떠한가?

연구문제 2-3. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무재창조는 직무몰입에 직접적으로 유의미하게 미치는 영향력 어떠한가?

연구문제 3. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조는 매개변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 4. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 4-1. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동은 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 4-2. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식학습 활동은 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 4-3. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동은 직무재창조의 매개효과에 대한 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

4. 용어의 정의

가. 대기업 연구개발 인력

대기업 연구개발 인력이란 공정거래위원회(2016)가 공시한 상위출자제한 기업 집단 내에 소속된 기업과 한국산업기술진흥협회(2016)에서 공개한 2014년도 연

구개발투자비 상위 20개 기업을 대상으로 연구자가 선정한 기업의 연구개발 부서 혹은 연구개발연구소 등에 종사하며, 학사 학위 또는 이와 동등한 전문지식 이상을 보유하고 있는 자로서 개발연구(선행연구, 개발, 설계, 시험 및 평가, 품질 등) 업무를 직접적으로 수행하는 자를 의미한다.

나. 직무몰입 (Job Involvement)

본 연구에서 직무몰입이란 현재의 직무와 자기 자신이 심리적으로 일체를 이루어 직무에 대한 애착, 책임감, 직무의 중요성에 대해 인지하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 주대진(2010)이 하영자(2005)의 직무몰입 측정도구를 수정 및 보완한 측정문항에 대해 연구자가 대기업 연구개발 인력에 적합하게 수정 및 보완한 문항에 응답한 점수를 의미한다.

다. 직속상사의 진성리더십 (Supervisor' s Authentic Leadership)

본 연구에서 진성리더십이란 자아인식을 기반으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적인 윤리풍토를 이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형을 의미한다. 직속상사는 해당 연구개발 인력을 인사제도상 뿐만 아니라 실질적으로 업무를 지시하고 평가권이 부여된 상위 관리자를 의미한다. 본 연구에서는 Walumbwa et al.(2008)이 상사 본인용으로 개발한 Authentic Leadership Questionnaire(ALQ)을 상사의 부하직원인 대기업 연구개발 인력이 직속상사의 진성리더십을 인식하는 관점에서 연구자가 수정 및 보완한 문항에 응답한 점수를 의미한다.

라. 직무재창조 (Job Crafting)

본 연구에서 직무재창조는 조직 구성원들이 해당 직무 내에서 일에 대한 의미와 직무정체성을 확립하기 위해 독립적이고 주도적으로 업무에 대한 인지적 측면, 업무과제 측면, 업무와 관련된 관계적 측면을 변화시키는 과정을 의미한다. 본 연구에서는 박한규(2015)의 측정도구를 대기업 연구개발 인력에 적합하게 연구자가 수정 및 보완한 문항에 응답한 점수를 의미한다.

마. 무형식학습 활동 (Informal Learning Activity)

본 연구에서 무형식학습 활동은 일터에서 수행향상을 위해 학습자가 주도적으로 경험과 성찰에 기반 하여 비계획적이고 비구조적으로 이루어지는 일련의 학습과정을 의미한다. 본 연구에서는 신은경(2012)의 측정도구를 대기업 연구개발 인력에 적합하게 연구자가 수정 및 보완한 문항에 응답한 점수를 의미한다.

5. 연구의 제한

본 연구의 연구대상이 되는 모집단은 국내 대기업 연구개발 인력이지만, 대기업에 포함된 기업들 각각의 연구개발 인력 현황과 세부 연구투자비 현황 등에 대한 자료가 공개되지 않아 상위출자제한 기업집단 내에 소속된 기업과 연구투자비 상위 20개 기업을 대상으로 연구자가 무선으로 선정한 기업들의 연구개발 인력을 목표 모집단으로 선정하였다. 따라서 본 연구의 결과를 모든 대기업 연구개발 인력으로 일반화할 때에는 해석에 신중을 기할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 대기업 연구개발 인력과 직무몰입

가. 대기업 연구개발 인력

1) 대기업의 개념 및 특징

일반적으로 대기업이란 자본금이나 종업원 수 따위의 규모가 큰 기업을 의미한다(표준국어대사전, 2016). 법적으로 대기업의 정의는 중소기업을 보호하고 시장에서의 무리한 대기업의 영향력을 견제하기 위한 목적에 따라 크게 두 가지 관점에서 분류하고 있다. 첫째, 대기업은 중소기업법 제 2조에 따른 중소기업 및 중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법 제 2조 제1호에 따른 중견기업이 아닌 기업을 의미한다(미래창조과학부, 2016). 참고로 중소기업은 제조업을 기준으로 상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금이 80억 원 이하인 기업을 의미한다. 둘째, 대기업을 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 시행령 제 17조 개정에 따라 상호출자·채부보증제한 지정기준이 직전사업연도의 자산총액의 합계액이 10조원인 이상인 기업집단(공기업집단 지정제외)으로 분류하기도 한다(공정거래위원회, 2016). 2016년 10월 1일 현재 해당기준에 포함되는 기업집단은 28개, 이에 따른 소속회사 수는 1,141개이다(<표 II-1> 참조).

〈표 Ⅱ-1〉 상위출자제한 기업집단 등의 소속회사 현황

(단위 : 개)

순위	기업집단명	동일인	계열회사
1	삼성	이건희	58
2	현대자동차	정몽구	51
3	에스케이	최태원	87
4	엘지	구본무	76
5	롯데	신격호	94
6	포스코	(주)포스코	40
7	지에스	허창수	67
8	한화	김승연	60
9	현대중공업	정몽준	28
10	농협	농업협동조합중앙회	53
11	한진	조양호	36
12	두산	박용곤	25
13	케이티	(주)케이티	41
14	신세계	이명희	33
15	씨제이	이재현	67
16	부영	이중근	20
17	엘에스	구자열	45
18	대우조선해양	대우조선해양(주)	14
19	대림	이준용	26
20	금호아시아나	박삼구	25
21	현대백화점	정지선	32
22	현대	현정은	15
23	오씨아이	이수영	22
24	효성	조석래	44
25	미래에셋	박현주	41
26	에쓰오일	에쓰오일(주)	2
27	대우건설	(주)대우건설	16
28	영풍	장형진	23
합계			1,141

출처 : 공정거래위원회(2016). 2016년 9월 중 상호출자제한 기업집단 등의 소속회사 변동현황 붙임 2-1.

대기업은 1960년대 이후 경제 고도성장의 중심축이 되어 정부주도하에 집중 육성 되었다. 대기업에 자원을 집중시키는 경제성장 전략은 과거 고도성장 시대 선진국을 추격하는 과정에서 긍정적인 역할을 하였다. 실제 대기업은 중소기업에 비해 인적자원의 혁신성, 학습지향성, 혁신효과, 사업성과 면에서 더 높은 수

준을 보이고 있다(여은아, 2009).

그러나 대기업의 수출 증대와 투자 확대가 중소기업의 성장을 유발하고 일자리 창출로 가계소득을 증가시키는 이른바 낙수효과(trickle down effect)가 점점 악화되어감에 따라 대기업의 근본적인 질적 개선이 요구되고 있다(홍장표, 장지상, 2015). 대기업의 고용이 감소하고 수출의 부가가치유발효과와 고용유발효과가 점차 감소하는 추세로 반전되어가고 있는 실정이 이를 반증하고 있다(한국은행, 2015). 대기업 내부의 질적 개선뿐만 아니라 불확실성과 저성장이 지속되는 외부 경영환경에서 이를 극복하기 위해서는 부가가치 창출을 통한 지속가능한 성장으로의 전환이 필요하며 이러한 맥락에서 대기업 연구개발 인력의 직무몰입은 성과창출로 이어져 위기상황을 극복할 수 있는 핵심 요건이라고 할 수 있다.

2) 연구개발 인력의 개념 및 특성

가) 연구개발과 연구개발 인력의 개념

미래창조과학부가 발행한 2014년도 연구개발 활동 조사보고서에 따르면 연구개발이란 원천적으로 새롭게 지식을 얻거나 기존에 있었던 지식을 활용함으로써 새롭게 해결방안을 제시하기 위한 창의적인 노력과 탐구를 의미하며, 연구개발 활동이란 인간, 문화, 사회분야를 포함한 전 분야에 걸쳐 축적된 지식을 향상시키거나 축적된 지식을 새롭게 응용하기 위해 체계적이고 창의적으로 수행하는 활동을 의미한다. 연구개발을 단계별로 구분하면 기초연구, 응용연구, 개발연구로 분류할 수 있다. 기초연구는 자연과 사물의 기초가 되는 새로운 과학적 지식을 획득하기 위하여 주로 이루어지고 있는 실험적 또는 이론적 연구이다. 응용연구는 기초연구를 통해 획득한 지식을 기반으로 편의성 및 실용성 관점에서 새로운 과학적 지식을 얻기 위해 창의적으로 수행하는 연구이다. 개발연구는 기초연구·응용연구 및 실제 경험을 통해 얻어진 지식을 기반으로 실질적이고 성과지향적인 목표를 달성하기 위해서 새로운 제품 및 장치를 생산하거나 공정 및 시스템

을 설치하거나 서비스를 개선하는 등과 같은 체계적 활동을 의미한다. 이와 같은 연구개발 활동의 분류는 국내·외를 막론하고 전반적으로 통용되고 있는 기준이라고 볼 수 있다(황영훈, 2012).

미래창조과학부가 발행한 2014년도 연구개발 활동 조사보고서에 따르면 OECD의 연구개발 활동 조사시행지침(Frascati Manual)에 기반 하여 연구개발 활동 분야를 자연과학(이학), 공학 및 기술, 의학, 농학, 사회과학, 인문학분야로 분류한다. 또한 연구개발관계종사자를 연구원, 상근상당인력, 연구보조원으로 분류할 수 있다. 이중 연구원이란 학사 학위 또는 이와 동등한 전문지식 이상을 보유하고 있는 자로서 기초연구, 응용연구, 개발연구 등의 연구개발과제를 직접적으로 수행하는 자로 정의하고 있다. 그밖에 상근상당인력(full time equivalent)은 연구개발 업무에 전념하는 정도에 따라 비율을 반영하여 산정한 인력을 의미한다. 연구개발 업무를 전담하는 인력은 100%가 연구 인력이 되지만, 타 업무를 수행하면서 연구개발 활동에 부분적으로 참여하는 인력의 경우는 해당하는 비율만큼을 연구 참여 인력으로 간주하는 인력을 말한다. 연구보조원은 다시 연구지원 및 기능 인력과 기타 연구개발 지원업무 종사자로 구분된다. 연구지원 및 기능 인력이란 직접적으로 연구개발 활동을 하는 연구원을 보조하는 역할로 연구원의 지시가 있을 경우 실험, 검사, 측정 등과 같은 업무를 수행하는 사람과 연구개발 활동에 종사하는 사람 중 연구원 및 연구보조원이 아닌 사람으로서 연구원이 지휘·감독 하에 연구개발 활동과 관련된 기술지원 업무에 종사하는 사람을 포함한다. 기타 연구개발지원업무종사자는 연구개발 활동에 종사하면서 회계업무 또는 행정업무와 같은 지원 부문에서 업무를 담당하는 자를 의미한다. 따라서 본 연구에서 연구개발 인력이란 연구개발 부서 혹은 연구개발 연구소 등에 종사하며, 학사 학위 또는 이와 동등한 전문지식 이상을 보유하고 있는 자로서 기초연구, 응용연구, 개발연구 업무를 직접적으로 수행하는 자를 의미한다.

나) 연구개발 인력의 특성

일반적으로 연구개발 인력은 다른 직무와 다른 독특한 특성을 보이는데 가장 함축적인 표현으로는 전문성(professionalism)이라고 할 수 있다. 전문성의 두 드러지는 특징으로는 독점과 자율성을 제시할 수 있다(오현석, 성은모, 2010). 독점(monopoly)은 전문가 집단의 일원이 되었을 때 특정 직무의 수행 시 배타적인 권한이 부여되는 것을 의미하고, 자율성(autonomy)은 내적인 일이나 개인적인 행동에 있어서 외부의 사회적 통제로부터 자유로운 것을 의미한다. 이에 비추어 보았을 때, 연구개발 인력은 타 직무에 비해 장기적으로 특정한 분야에 대한 교육과 연구를 통해 획득된 전문성에 기반 하여 자신의 전문분야 및 유관 분야에 동료들을 동일시하는 경향이 있으며, 업무 수행 시 자율성을 요구하는 경향이 크다고 할 수 있다.

Keller와 Holland(1983)는 연구개발 인력의 특성을 확인하기 위해서 석유산업 설비 제조를 위한 연구개발 조직, 정부 연구개발 조직, 항공기 동력 및 추진력 개발 조직을 대상으로 실증적으로 접근하였다. 연구결과에 따르면 연구개발 조직에서의 커뮤니케이터 및 혁신가들은 혁신지향성, 명확성에 대한 낮은 욕구, 자기 존중감과 같은 특정한 개인적 특성이 있다고 제시하였다. Hirsh & Kummerow(1989)는 MBTI(Myers-Briggs Type Indicator) 성격 유형을 기반으로 연구개발 인력을 내향적, 감각적, 사고적, 판단적 경향성이 높다고 제시한다(송선일 재인용, 2011). Scarpello와 Whitten(1991)은 3M 중앙연구소의 연구원을 대상으로 연구개발 인력의 인성(personality)을 크게 창의적(creative) 인성, 창업가적(entrepreneurial) 인성, 분석적(analytic) 인성, 개발지향적 인성(development oriented)으로 제시하였다. 김영배, 차종석(1997)은 조직 내 연구개발 인력을 인성과 태도를 기준으로 핵심선도형, 조직순응형, 적극불만형, 소극냉소형과 같은 네 가지 유형이 존재하며 이들 유형은 각각 다른 욕구와 선호도가 있다고 제시하였다. 김영배 외(2000)는 연구개발 인력의 특성을 전문가 정신, 범조직인, 직무안정성으로 제시하고 있다. 전문가 정신은 특정분야의 전문지식과 업무수행 경험이 있고, 업무수행 시 자율성을 요구하며, 직업에

대한 몰입이 높고, 직업과 자신의 삶을 동일시하는 경향이 있다. 범조직인은 조직구성원으로 소속되어 있지만 실질적으로는 자신 속한 전문분야에서의 성공을 중시하는 성향을 지닌 자로 특정 기술에 관한 몰입도가 높은 반면에 조직에 대한 충성도가 낮으며 준거집단이 내부에 머무르지 않고 외부로 향해 있는 특성을 지닌다(Gouldner, 1957). 최석식(2002)은 연구개발 인력의 특성을 크게 여섯 가지로 제시하고 있다. 연구개발 인력은 연구개발 활동에 있어서 ① 자유를 가장 중요한 가치로 생각하고 있으며 중요한 가치로 생각하고 있다. 즉, 자율성을 바탕으로 연구에 필요한 자원과 지원이 용이하고 통제가 상대적으로 덜한 환경에서 주도적으로 연구개발 활동을 하는 것을 선호하는 경향이 있다고 볼 수 있다. ② 또한 연구개발 인력은 최고를 추구한다. 자신의 전문성뿐만 아니라 자신이 속한 연구소가 최고를 실천하고 있는 기관에서 연구개발 활동을 하고자 하는 경향이 크다. ③ 자신을 신뢰하는 연구소 조직을 신뢰한다. ④ 특히 젊은 연구자들은 존경할만한 선배 연구원이 많은 연구소를 선호한다. 즉, 전문성과 인격을 동시에 갖추고 있는 선배 연구원과의 일하는 경험을 통해 자신의 역량개발 및 업무에 대한 몰입에 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. ⑤ 연구개발 인력은 작은 성공에 대해서도 칭찬을 통해 고무되고 몰입한다. 특히, 대기업과 같은 조직에서는 자신이 맡은 개발활동이 상대적으로 작게 보일 수 있는 경우가 많은데 상사의 칭찬은 연구개발 인력의 전문성에 대한 인정으로 받아들여 보다 직무에 몰입할 수 있게 한다고 볼 수 있다. ⑥ 연구개발 인력은 주체적인 입장을 선호한다. 같은 업무라고 연구원을 하나의 노동력으로 취급하고 그들의 재능이 이용당한다는 느낌을 주기 보다는 연구자가 주체적인 입장에서 연구개발 활동을 할 수 있도록 조직풍토 및 책임감을 부여해야 한다. 이상에서 논의한 연구개발 인력 특성을 정리하면 <표 II-2>와 같다.

〈표 II-2〉 연구자별 연구개발 인력의 특성

연구자	연구개발 인력의 특성
최석식(2002)	자유 지향, 최고수준 지향, 전문성 인정 분위기, 전문가 조직 지향, 칭찬 선호, 주체적인 환경 지향 (pp.120-126)
김영배, 차종석(1997)	핵심선도형, 조직순응형, 적극불만형, 소극냉소형 (p.965)
Scarpello & Whitten(1991)	창의적 인성, 창업가적 인성, 분석적 인성, 개발 지향적 인성 (p.161)
Hirsh & Kummerow(1989)	내향형, 감각형, 사고형, 판단형 (p.13)
Keller & Holland(1983)	혁신지향성, 명확성에 대한 낮은 욕구, 자기 존중감 (p.748)

이상의 내용을 종합하면 연구개발 인력은 전문성을 바탕으로 조직인 측면보다는 범조직인 차원에서 해당 전문분야에서의 지속적인 성공을 통한 직무안정성을 선호하는 경향이 있다고 볼 수 있다. 또한 자율적인 조직 분위기에서 해당분야에 대한 지속적인 전문성을 향상시키는 것을 중요하게 생각하고 있으며, 제한적인 자원 또는 통제형의 관리 분위기 보다는 일정한 책임과 권한을 부여함으로써 연구개발 활동 영역을 넓히고자 하는 경향성이 높다고 볼 수 있다. 이러한 특성을 가지고 있는 인력의 직무몰입을 높이기 위해서는 기본적으로 신뢰와 자율성을 기반으로 지속적으로 업무를 통한 직접경험과 학습을 통한 간접경험을 통해 전문성을 높일 수 있는 조직 분위기 조성이 필요하다고 볼 수 있다.

3) 대기업 연구개발 인력의 현황 및 정의

한국산업기술진흥협회는 매년 산업기술주요통계요람을 발행하고 있는데, 해당 자료는 미래창조과학부의 연구개발활동조사보고서와 기술무역통계조사보고서, 통계청과 기획재정부, 한국은행 자료 및 특허청의 지식재산통계연보, 한국산업기술진흥협회의 연구소 통계를 근거로 종합적으로 작성되었다. 이 보고서는 우리나라의 기업유형을 산업별·종업원 규모별로 나누었다. 2016년판 산업기술주요통계요람에 의하면 2014년 우리나라 대기업 연구개발 인력의 수는 157,430명

이었으며, 전체 기업부문 연구개발 인력 전체의 51.6%에 해당하며 2012년 141,775명, 2013년 147,123명으로 지속적으로 증가추세를 보이고 있다. 2015년 12월말 기준으로 대기업 연구개발 인력은 학사와 석사 취득자가 대기업 연구개발 인력의 약 91%를 차지하고 있어 상대적으로 중소기업 연구개발 인력의 학사와 석사 취득자의 비율인 78%보다 높게 나타났다. 박사인력의 경우도 대기업 연구개발 인력의 경우 9%, 중소기업 연구개발 인력의 경우 3%로 역시 대기업의 연구개발 인력이 중소기업 연구개발 인력에 비해 상대적으로 학력 수준이 높다는 것을 확인할 수 있다. 또한 연구개발 인력의 수도 157,430명으로 51.6%를 차지하고 있어서 기업체 전체 집단에서 대기업이 비중이 매우 크다는 점을 파악할 수 있다. 앞서 언급한 연구개발 활동(기초연구, 응용연구, 개발연구)측면에서 대기업은 주로 실질적이고 성과지향적인 목표를 달성하기 위한 개발연구 분야가 대부분을 차지하고 있다. 개발연구 부문의 세부 직무분야로 선행연구, 제품개발, 제품설계, 시험 및 평가, 품질 등이 있으며 업종 및 기업별 특성에 따라 세부 직무분류는 다양할 수 있다.

또한 대기업은 중소기업에 비해 규모가 크고 상대적으로 급여 수준이 높다. 2016년판 산업기술주요통계요람에 따르면 국내 기업연구소 35,288개소 가운데 대기업 연구소는 1,267개소로 4%에 불과하지만 연구개발비는 386,177억 원으로 중소기업 연구개발비인 59,468억 원에 6.5배에 이르고, 대기업과 중소기업의 임금격차는 대기업의 1인당 월평균 임금수준을 100이라고 보았을 때, 중소기업은 60.6%에 불과하다. 그러나 높은 급여 수준을 포함한 외재적 보상이 직무몰입 제고에 있어서 반드시 순기능으로 작용하지 않을 수 있다. Deci(1971)는 급여와 같은 외재적 보상이 오히려 동기유발을 저해할 수 있다는 인지평가이론(cognitive evaluation theory)을 제시하였다. 즉, 업무자체에서 흥미를 느껴 내재적으로 동기 부여된 구성원에게 급여와 같은 외재적 보상이 투입됨으로 인하여 업무자체의 흥미를 감소시킨다는 점을 언급하고 있다. 이러한 관점은 대기업 연구개발 인력의 직무몰입 제고에 있어서 중요한 시사점을 제시한다고 볼 수 있다.

대기업 연구개발 인력을 집계한 전체기업명과 각각의 기업마다의 구체적인 현황을 파악하기에는 한계가 있으므로 대기업 연구개발 인력이 재직 중인 기업에 대한 목표 모집단 설정이 요구된다. 따라서 본 연구에서의 대기업 연구개발 인력이란 공정거래위원회(2016)가 공시한 상위출자제한 기업집단 내에 소속된 기업과 한국산업기술진흥협회(2016)에서 공개한 2014년도 연구개발투자비 상위 20개 기업을 대상으로 연구자가 무선으로 선정한 기업의 연구개발 부서 혹은 연구개발연구소 등에 종사하며, 학사 학위 또는 이와 동등한 전문지식 이상을 보유하고 있는 자로서 개발연구(선행연구, 개발, 설계, 시험 및 평가, 품질 등) 업무를 직접적으로 수행하는 자를 의미한다.

나. 직무몰입

1) 직무몰입의 개념과 특징

몰입에 대한 개념은 교육학, 심리학, 경영학 등 연구 분야 및 연구 목적에 따라 다양하다. Csikszentmihaly(1990)에 따르면 몰입이란 개인이 특정행위에 완전히 몰두하고 있을 때 느끼게 되는 몰아일체 상태 또는 개인이 자신의 행위에 완전히 몰두함에 따라 최적의 기능을 수행하는 상태로 정의한다. 몰입의 개념은 구성원들의 직무수행 관점에서도 적용가능하며, 특히 경영환경의 불확실성이 점차 증대되고 있는 상황에서 더욱 더 강조되고 있다. 실제 연구결과에 따르면 직무몰입은 성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다(Bakker, Tims, & Derks, 2012). 직무몰입은 개인차원에서도 중요하다. 왜냐하면 하루의 대부분의 시간을 할애하고 있는 업무 시간에서 직무몰입을 통해 의미를 찾을 수 있기 때문이다(Brown, 1996).

직무몰입의 개념은 여러 학자들을 통해 논의되었다. Lodahl & Kejner(1965)는 직무몰입을 조직구성원 자신과 직무에 대해서 심리적으로 일체감을 느끼는 정도 또는 전체적인 자아 이미지(total self image) 내에서 직무가 차지하고 있는 정도로 정의하고 있다. 이러한 직무몰입은 개인의 자기존중감(self-esteem)에

영향을 미친다고 언급하고 있다. Lodahl & Kejner(1965)에 의한 직무몰입의 정의는 자아 이미지 개념을 도입하여 개인의 심리상태를 보다 구체적으로 설명하고 있으며, 직무몰입과 자기존중감과의 관계를 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 즉, 직무몰입은 자기존중감이라는 심리적 욕구를 충족할 수 있는 영향요인이 될 수 있다는 점을 알 수 있다. Lawler & Hall(1970)에 의하면 직무몰입이란 총체적인 업무 상황(total work situation)을 일상에 중요한 부분으로 인식하고 삶의 중심에 두는 정도라고 정의하고 있다.

Saleh & Hosek(1976)에 의하면 직무몰입이란 독자적, 능동적, 평가적인 자아가 자신의 직무에 대해 반영된 정도로 정의하며, 직무몰입 상태를 일상의 모든 관심이 일에 집중되어 있는 상태, 해당 직무에 적극적으로 참여하고 있는 상태, 해당 직무가 자기존중감(self-esteem)을 충족시키는 핵심요소라고 인식하는 상태, 해당 직무가 자기 개념(self-concept)과 일치되어야 성과로 인식하는 단계로 구분하여 제시하였다.

그러나 Kanungo(1982)는 그동안의 연구들이 직무(job)몰입과 업무(work)몰입을 구별하지 않은 것에 대해 지적하고 있는데, 특정한 직무(job)에서의 몰입은 일반적인 업무(work)에서의 몰입과는 동일하지 않다고 비판하였다. 왜냐하면 직무몰입이 보다 구체적(specific)이고 특별한(particular) 맥락적인 의미가 내포되어 있는 데에 반해, 업무몰입은 일반적(general)인 의미가 강하기 때문이다. 직무몰입이 현재의 직무에 대한 신념화된 상태로 직무가 현재의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있는지에 대한 경향성이라면, 업무몰입은 인생 전체에 있어서 전반적으로 일의 가치에 대한 규범적인 신념(normative belief)으로 일이 중심이 되는 정도라고 제시한다.

결론적으로 Kanungo(1982)에 의한 직무몰입이란 현재의 직무에 관한 구체적인 신념으로 현재의 직무와 심리적 일체감의 인식적 또는 신념적 상태로 정의함으로써 내재적 동기와 구분하였고 직무몰입에 수반되는 효과와 정서적 상태를 배제하였다. 또한 일반성을 배제하여 직무몰입만의 차별화된 개념을 제시하였다. Kanungo(1982)의 직무몰입에 대한 정의는 이후로 직무몰입에 관한 연구에 있

어서 가장 보편적으로 적용되는 개념이 되었다. 최근 3년간(2013~2015) 직무몰입과 관련한 국내 학술연구 가운데 Kanungo(1982)의 개념정의가 전체 직무몰입 연구 가운데 83%로 가장 많이 사용하고 있다는 점도 이를 반증한다고 볼 수 있다(이종민, 2016). 주대진(2010)은 직무몰입을 구성원이 수행 중인 일에 대해 심리적 동일화를 체감하는 정도 또는 구성원이 일에 사로잡히거나 몰두하는 정도라고 정의하고 있다. 이하지(2011)는 직무몰입을 개인이 심리적으로 자신의 일을 동일시하는 정도로 직무가 생활의 주된 관심사가 되는 상황이라고 정의하고 있다. 이정아, 신은경(2015)은 직무에 대한 강한 애착과 소명의식을 가지고 적극적이면서 주도적으로 직무에 몰두하는 정도로 직무몰입을 정의하고 있다. 윤경신(2016)은 조직성과 창출을 위해 조직구성원이 수행해야 할 직무에 대해 심리적으로 중요하다고 느끼고 열중하는 정도로 직무몰입을 정의하고 있다. Blau & Boal(1987)은 개인의 직무(job)에 대해 심리적으로 동일시하는 정도로 정의하고 있으며, Brown(1996)은 직무몰입의 정도에 따라 긍정적인 자극을 받고 몰두할 수도 있지만 정신적, 감정적으로 일로부터 소외될(alienated) 수도 있다고 제시하고 있다. 이상에서 논의한 연구자들의 직무몰입에 대한 정의를 정리하면 다음 <표 II-3>과 같다.

〈표 II-3〉 연구자별 직무몰입에 대한 정의

연구자	직무몰입의 정의
윤경신(2016)	조직성과 창출을 위해 조직구성원이 수행해야 할 직무에 대해 심리적으로 중요하다고 느끼고 열중하는 정도 (p.6)
이정아, 신은경(2015)	직무에 대한 강한 애착과 소명의식을 가지고 적극적이면서 주도적으로 직무에 몰두하는 정도 (p.226)
이하지(2011)	개인이 심리적으로 자신의 일을 동일시하는 정도로 직무가 생활의 주된 관심사가 되는 상황 (p.6)
주대진(2010)	구성원이 수행 중인 일에 대해 심리적 동일화를 체감하는 정도, 또는 구성원이 일에 사로잡히거나 몰두하는 정도 (p.19)
Blau & Boal(1987)	개인의 직무에 대해 심리적으로 동일시하는 정도 (p.290)
Kanungo(1982)	현재의 직무에 관한 구체적 신념 (p.342)
Saleh & Hosek(1976)	독자적, 능동적, 평가적인 자아가 자신의 직무에 대해 반영된 정도 (p.223)
Lawler & Hall(1970)	총체적인 업무 상황(total work situation)을 일상에 중요한 부분으로 인식하고 삶의 중심에 두는 정도 (p.310)
Lodahl & Kejner(1965)	조직구성원 자신과 직무에 대해서 심리적으로 일체감을 느끼는 정도 또는 전체적인 자아 이미지(total self image) 내에서 직무가 차지하고 있는 정도 (p.24)

직무몰입(job involvement)과 유사한 개념으로 업무열의(work engagement)가 있다. 업무열의가 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)와 같이 정서적, 신체적, 심리적 측면이 복합되어 있는 상태라면 직무몰입은 인지적 측면을 강조하고 있다(Walumbwa et al., 2010). 앞서 언급한 바와 같이 직무몰입은 현재의 자신의 직무와의 심리적 동일시의 인지적 또는 신념적 상태로 정의하며(Kanungo, 1982), Brown(1996) 역시 직무몰입은 직무가 욕구를 만족시켜 주고, 해당 직무에 대해 자기 자신과 강하게 동일시하는 정도를 나타내는 인지적 신념이라고 정의함으로써 인지적인 측면을 강조하고 있다고 볼 수 있다. Hallberg & Schaufeli(2006)는 실제 업무열의와 직무몰입의 개념을 비교하기 위한 실증 연구를 진행하였다. 연구결과 두 개념간의 상관관계는 유의하게 나타났다지만(.35, $p<.05$) 다른 변인과의 상관관계에서 차이점이 나타났다. 직무몰입이 정서적 피로, 냉소, 우울감, 불면증과 같은 건강상 불안(health complaints)

과는 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타난 반면 업무열의는 모든 영역에서 부적으로 유의미한 상관관계가 나타났다. 직무요소 가운데 자율성, 업무피드백에서는 업무열의와 직무몰입이 각각 정적으로 유의미한 상관관계가 있는 반면 역할 가중(role overload)측면에서는 직무몰입만이 정적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 개인특성 요소 중 내적동기부여는 유의미하게 직무몰입과 상관관계가 있는 것으로 나타난 반면, 업무열의와는 상관관계가 나타나지 않았다. 해당 연구는 다른 변인과의 상관관계 분석을 통해 직무몰입과 업무열의와의 공통점과 차이점을 구명했다는 점에 의의가 있다. 특히, 직무몰입만이 개인의 내적 동기부여와 상관관계가 있다는 연구결과는 본 연구에서 직무몰입의 선행변인으로 선정한 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 타당성을 지지하고 있다고 볼 수 있다.

앞서 언급한 직무몰입에 대한 개념에 대한 논의를 종합하면, 직무몰입이란 현재의 직무와 자기 자신이 심리적으로 일체를 이루어 직무에 대한 애착, 책임감, 직무의 중요성에 대해 인지하는 정도로 정의할 수 있다.

2) 직무몰입의 구성요인과 측정

Kanungo(1982)는 현재의 직무에 관한 구체적 신념으로 현재의 직무와 심리적 일체감의 인식적 또는 신념적 상태라는 직무몰입의 개념적 정의를 전제로 기존의 직무몰입과 관련한 측정도구의 한계를 제시하며, 직무몰입 측정도구(MJWI: Measurement of Job and Work Involvement)를 개발하였다. Kanungo(1982)는 Lodahl & Kejner(1965)의 도구의 일부 문항은 인지적 특성이 아닌 내적 동기부여 및 일을 통한 만족감과 같은 정서적 수준을 묻는 포함되어 있어 인지적 신념의 영역인 직무몰입에 개념에서 벗어나 있으므로 문항에서 배제되어야 한다고 제시하였다. 또한 Kanungo(1982)는 Saleh & Hosek(1976)의 측정도구가 직무몰입 상태 이외 직무몰입의 선행요인 및 결과요인이 포함되어 있다는 점을 지적하고 있다. 결과적으로 Kanungo(1982)는 기존의 직무몰입 측정도구인 JIQ(Job Involvement Questionnaire)의 문항 간 상

관분석을 통해 2개의 문항을 제외하여 최종적으로 10개의 문항을 개발하였다. 그러나 별도의 하위 요인은 제시하지 않았다. 해당 문항의 특징은 “나에게 일어난 가장 중요한 일은 현재 나의 직무를 포함한다.” 와 같이 현재 직무와 자기 자신과의 동일시에 대한 인식수준에 초점이 맞추어져 있다. 10개 문항 가운데 2개 문항은 “나에게 나의 직무는 나에게 있어 아주 작은 일부에 지나지 않는다.”, “보통 나는 나의 직무로부터 멀어지는 느낌이 있다.” 와 같이 부적인 문항이 포함되어 있는데 실제 해당 문항은 요인분석 결과 하나의 요인으로 추출되지 않아 해당 문항을 제거하였다(임춘희, 2016). 결과적으로 Kanungo(1982)의 측정도구는 직무몰입의 개념을 명확히 반영하였다는 점에서는 의의가 있으나 측정 시기 및 대상에 따른 내적타당도 상의 문제점과 하위 요인의 부재에 따른 체계적인 분석이 어려운 한계점을 내포하고 있다.

이러한 Kanungo(1982)의 직무몰입 측정도구(MJWI)의 한계를 개선하기 위해 하영자(2004)는 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성이론(job characteristic theory)을 Kanungo(1982)의 직무몰입 정의에 응용하여 하위 구성요인을 제시하였다. 직무특성이론에 의하면 직무핵심요소를 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백으로 제시하며, 직무핵심요소와 성과 사이에 직무담당자의 심리상태를 매개기능을 필요로 한다고 제시하고 있다(Hackman & Oldham, 1976). 하영자(2004)는 이러한 직무담당자 심리상태의 하위 요소인 직무의 중요성(feeling of meaningfulness)과 직무에 대한 책임감(feeling of responsibility)을 직무몰입의 구성요소로 제시하였다. 직무몰입의 핵심개념인 현재의 자신의 직무와의 인지적 동일시 개념을 강조하기 위해 직무특성이론에서 제시하는 직무의 중요성을 직무에 대한 애착 및 중요성으로 수정하였다. 결과적으로 하영자(2004)는 직무몰입의 구성요소를 직무애착 및 중요성과 직무책임감으로 구분하였다. 직무애착 및 중요성이란 현재 자신이 맡고 있는 직무와 동일시되어 있으며, 중요한 영향을 미치고 있다고 인식하고 있는 정도를 의미하고, 직무책임감이란 직무 내에서 수행한 일에 대한 성과 또는 상황에 대해서 개인이 책임감을 자각하는 정도를 의미한다(이종민, 2016).

하영자(2004)의 검사도구는 Kanungo(1981; 1982)가 개발한 MJWI와 JIQ, Lodahl & Kejner(1965)의 도구, Weiss et al.(1967)가 개발한 MMSQ (Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 기반으로 개발하였는데, 리커트식 5점 척도로 직무애착 및 중요성 10문항, 직무책임감 4문항으로 구성되어 있다. 하영자(2004)가 제시한 직무몰입의 측정도구는 이후 연구에서 활발하게 적용되었다. 주대진(2010)은 농촌지도공무원을 대상으로 직무몰입에 영향을 주는 직무특성, 조직풍토, 역할보호성 및 전문성 간의 인과관계를 구명한 연구에서 하영자(2004)가 제시한 문항을 사용하였는데, 이 가운데 직무애착 및 중요성 문항 중 상관관계가 높지 않은 1개 문항을 삭제한 총 13개 문항을 활용하였다.

이하지(2011)는 대기업 HRD 담당자의 역할수행과 개인-조직 가치적합성 및 직무몰입의 관계를 연구하면서 직무애착 및 중요성과 직무책임감 두 가지 요인으로 측정하였으며 윤경신(2016)은 중소기업 근로자를 대상으로 직무몰입, 업무부하, 무형식학습, 그리고 직무효능감 간의 관계를 구명한 연구에서 직무애착 및 중요성과 직무책임감 두 가지 요인을 적용하였다.

앞서 논의한 직무몰입의 구성요인과 측정도구를 종합하면 직무몰입의 개념을 명확하게 정의한 Kanungo(1982)에 의해서 측정도구(MJWI)가 일차적으로 체계화되었으며, 하영자(2004)는 직무몰입의 개념을 전제로 직무몰입의 하위 요인을 직무애착 및 중요성과 직무책임감으로 분류하여 직무몰입 측정도구를 개발하였다. 해당 문항은 이후 다양한 모집단을 대상으로 후속연구에서 활용되고 있다. 따라서 본 연구에서 직무몰입의 구성요인은 직무애착 및 중요성, 직무책임감으로 설정하고 이를 반영한 하영자(2004)의 측정 도구를 수정 및 보완한 주대진(2010)의 직무몰입 측정도구를 적용하는 것이 적합하다고 판단된다.

2. 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동

가. 직속상사 진성리더십

1) 진성리더십의 개념과 특징

진성리더십은 2001년 Enron Corporation의 회계부정 사건이 계기가 되면서 새로운 리더십 패러다임으로 부상하게 되었다. 이미 O'Reilly & Pfeffer(2000)는 이익창출이 기업 존재의 궁극적인 목적이 될 때 위험한 길로 빠질 가능성이 높아질 것이라고 경고했음에도 불구하고 조직은 수익창출을 위한 리더십 스킬을 위주로 내면적 자아와 구성원을 대하는 외면적 자아가 일치하지 않은 리더의 비중이 많아짐으로써 비극적인 결과를 낳게 되었다. 이러한 상황에서 새로운 개념의 리더십의 필요성이 요구되었으며, 2004년 네브래스카 리더십 컨퍼런스에서 공식적으로 진성리더십이 논의되었다(윤정구, 2015).

진성리더십이란 긍정심리자본(positive psychological capacities)과 긍정적인 윤리풍토를 이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형으로, 진성리더는 더 큰 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형감 있는 정보처리, 그리고 관계 투명성을 발전시키기 위해서 부하직원들과 함께 일하면서 긍정적인 자기개발을 수양한다(Walumbwa et al., 2008). 여기서 말하는 긍정심리자본이란 크게 네 가지 요소를 포괄하는데 ① 자기효능감(self-efficacy), ② 희망(hope), ③ 낙관주의(optimism), 그리고 ④ 회복탄력성(resilience)을 의미하며 조직구성원이 가지고 있는 긍정적인 심리개발 상태를 의미한다(Luthan, Youseff, & Avolio, 2007). 진성리더십은 그들의 부하들로 하여금 그들의 업무에 대한 더 많은 책임감과 자율성을 심리적으로 느낄 수 있을 만큼 임파워링할 뿐만 아니라 그들이 리더와 점차 동일시하게 하는 것이다(George, 2003). 즉, 진성리더는 자신의 존재이유인 사명을 복원하여 자신의 구성원을 임파워시키고 이를 통해 자신들의 조직과 세상을 더 행복하고 더 따뜻하고 더 건강한 곳으로 변화시키는 사람들라고 말할 수 있다(윤정구, 2015). 또한 George는 모든 진성리더는 5가지 자

질을 제안한다. ① 리더의 사명 이해하기(understanding their purpose), ② 견고한 가치 실행하기(practicing solid values), ③ 마음으로 이끌기(leading with heart), ④ 관련된 관계 확고히 하기(establishing connected relationships), ⑤ 자기 수양 실행하기(demonstrating self-discipline)가 그것이다. 윤정구(2015)는 사명은 상황에 따라 가변적인 것이 아니라, 리더 내면의 성찰을 통해 언제 어디서나 동일하게 유지되는 근본적인 속성을 내포하고 있어야 하고 높은 수준의 목적성을 기반으로 사명에 대한 스토리가 다른 사람에게 도덕적인 울림(moral sentiment)가 되어야 한다고 제시한다.

진성리더십의 개념은 그동안 다양한 학자들에 의해 제시되었다. Luthans & Avolio(2003)는 진성리더십이란 긍정심리와 긍정조직상황에서 발현되는 것으로 리더와 그를 둘러싼 사람들이 보다 더 큰 차원에서의 자아인식과 자아규제를 실천함으로써 긍정적인 자기개발을 지속적으로 강화하는 일련의 과정으로 제시한다. Ilies, Morgeson, & Nahrgang(2005)은 진성리더십이 리더와 부하직원의 행복(eudaemonic well-being)에 영향을 준다는 것을 제시하면서 진성리더십을 자아인식을 근간으로 최대한 주관적인 치우침 없이 정보를 처리하고(unbiased processing), 진정성 있게 행동하며, 진정성 있는 관계를 지향하는 네 가지 속성이 있다는 것으로 보았다. 즉, 진성리더십은 리더와 부하직원 모두 각자의 부분에서 긍정적으로 자기인식과 자발적인 긍정적 행동에 영향을 줌으로써 긍정적인 개인성장과 자기개발을 자극하는 과정으로 정의하고 있다. Shamir & Eilam(2005)은 진성리더십은 명확한 자아개념을 기반으로 리더의 역할에 대한 정체성과 자아개념에 일치하는 목표를 견지하고 있으며 이것이 행동과 일치되는 것이라고 제시하였다. 또한 진성리더십의 개념에 있어서 리더의 진정성만으로는 한계가 있음을 지적하고 궁극적으로 진성리더의 부하들이 진정성 있게 따르는 것까지의 개념을 포함해야 한다고 함으로써 진성리더십에 대한 부하인식의 중요성을 강조하였다. 이상에서 논의한 연구자들의 진성리더십에 대한 정의를 정리하면 다음 <표 II-4>와 같다.

〈표 II-4〉 연구자별 진성리더십에 대한 정의

연구자	진성리더십의 정의
윤정구(2015)	자신의 존재이유인 사명을 복원하여 구성원을 임파워시키고 이를 통해 자신들의 조직과 세상을 더 행복하고 더 따뜻하고 더 건강한 곳으로 변화시키는 리더의 행동 (p.6)
Walumbwa et al.(2008)	긍정심리자본(positive psychological capacities)과 긍정적인 윤리풍토를 이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형 (p.94)
Shamir & Eilam(2005)	명확한 자아개념을 기반으로 리더의 역할에 대한 정체성과 자아개념에 일치하는 목표를 견지하고 있으며 이것이 행동과 일치되는 것 (pp.400-401)
Ilies et al.(2005)	리더와 부하직원 모두 각자의 부분에서 긍정적으로 자기인식과 자발적인 긍정적 행동에 영향을 줌으로써 긍정적인 개인성장과 자기개발을 자극하는 과정 (p.4)
George(2003)	부하들로 하여금 그들의 업무에 대한 더 많은 책임감과 자율성을 심리적으로 느낄 수 있을 만큼 임파워링할 뿐만 아니라 그들이 리더와 점차 동일시하게 하는 것 (pp.154-156)
Luthans & Avolio(2003)	긍정심리와 긍정조직상황에서 발현되는 되는 것으로 리더와 그를 둘러싼 사람들이 더 큰 차원에서의 자아인식과 자아규제를 실천함으로써 긍정적인 자기개발을 지속적으로 강화하는 일련의 과정 (p.243)

앞서 언급한 진성리더십에 대한 개념에 대한 논의를 종합하면, 진성리더십이란 자아인식을 기반으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적인 윤리풍토를 이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형이라고 정의할 수 있다.

진성리더십은 기존의 리더십 이론과 차이가 있다. 윤정구(2015)는 기존의 리더십인 특성이론, 행동이론, 상황이론, 변혁적 리더십 등을 비교하고 있다. 역사적으로 위대한 인물의 공통적인 특질을 연구한 특성이론과 비교하였을 때, 진성리더십은 특성이론에서 강조하는 타고난 리더에 대해 이슈를 제시한다. 진성리더십은 특성이론에서 제시하는 개개인의 특성 가운데 위대한 리더들의 공통적인 요소들이 있는 것이 아니며, 리더 개개인의 특성은 고유한 것이라고 제시한다. 행동이론 측면에서 제시하는 인간에 대한 관심과 과업에 대한 관심을 모두 보이는 노력은 진정성 리더십 차원에서도 고려해야 할 필수요소이기는 하지만 사명이 설정되지 않은 상태에서 리더의 행동은 분명한 한계를 드러낼 수밖에 없을 것이다. 상황이론에서 역시 리더의 주관과 철학을 기반으로 한 의사결정이라기 보다

는 임기응변식의 의사결정이 포함되어 있을 것이고 이를 반드시 지양해야 할 것이다. 이는 진성리더십에서 핵심적으로 강조하는 사명을 기준으로 의사결정을 한 것이 아니기 때문이다. 최근에 많이 부각된 변혁적 리더는 현재의 문제 상황을 극복하기 위해서 비전을 제시하고 이 비전을 통해 변화된 상태로의 성공달성이 핵심이다. 그러나 자칫 현재의 문제 상황을 극복하는 비전이 궁극적인 사명에 근간을 두고 수립된 것이 아니라면 현재의 목표는 달성할 수 있을지언정 장기적으로 지속가능한 변화로 이어지기는 불가능하다. 이에 비해 진성리더십은 설령 중간 단계의 목표를 달성하는 경우일지라도 궁극적으로 리더의 사명과의 연계성을 고려하여 접근한다는 점에서 차이가 있다고 할 수 있다.

앞서 윤정구(2015)가 제시한 내용에 추가하여 진성리더십과 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 서번트 리더십의 차이점에 대해 논의하고자 한다. 진정성 리더십이 변혁적 리더십과 가장 큰 차이는 진성리더십이 자아인식에서 출발한다는 것에 있다. 물론 변혁적 리더 역시 자아인식을 가질 수도 있지만 변혁적 리더에게 중요한 점은 긍정적 비전, 지적 자극, 구성원 욕구 충족, 명확한 목적의식 등이 중요하다(Avolio & Gardner, 2005). 다시 말해서, 변혁적 리더십에서는 자아인식이 반드시 있어야만 하는 필요충분조건이 아니라는 의미이다. 자아인식으로부터 발현되는 진정성의 유무는 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(정예지, 이수정, 김문주, 2012). 진성리더십과 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 다중회귀분석 결과 변혁적 리더십은 진성리더십이 통제되었을 때, 조직효과성 중 조직몰입과 조직정치 지각이 독립적으로 고려하였을 경우에는 유의미하였던 영향력이 사라지는 것을 규명하였다. 이는 진정성 없이 스킬과 기능에 치중하는 변혁적 리더는 직원의 조직몰입 향상과 조직정치 감소에 영향을 미치지 못한다는 점을 시사한다. 지각카리스마 리더십도 마찬가지로 진성리더십에서 강조하는 자아인식과 자기규제에 대한 리더의 역할을 충분히 다루고 있지 않는다고 제시한다(Avolio & Gardner, 2005). 또한 진성리더십은 카리스마 리더십에서 강조하는 영감적 호소, 극적인 표현, 인상관리 형태로 부하들에게 표현하기 보다는 리더 개인의 특성, 구체적 경험, 헌신에 근거하여 영향을 미친다는 점을 강조한다(Gardner & Avolio, 1998). 서번트 리더십은 자아인식과 자아규제에

대한 역할은 인정하고 있으나 긍정심리자본과 긍정적 조직맥락에서 논의하지는 못하며, 진성리더십이 구성원의 개발 필요성에 대해 강조하는 반면에 서번트 리더십은 구성원에 대한 논의는 실증연구 결과 상대적으로 많은 부분에 있어서 지지하지 못하고 있다(Avolio & Gardner, 2005).

2) 진성리더십의 구성요인과 측정

Walumbwa et al.(2008)에 따르면 진성리더십은 관계적 투명성(relational transparency), 내재화된 도덕관점(internalized moral perspective), 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information), 자아인식(self awareness)으로 구성되어 있으며, 학자들 간의 합의가 어느 정도 이루어진 상태임을 제시하고 있다. 이 가운데 자기 자신을 알고, 자기 스스로에게 진실한 자아인식은 진성 리더십의 핵심이라고 할 수 있다(Ilies et al., 2005). Ilies et al.(2005)는 자아인식이란 가치관, 감정, 동기, 인지 등과 같이 개개인별로 고유한 특성을 인식하고 믿는 상태로 정의하며, 긍정적 자아개념을 통해 자아인식 수준이 높을수록 높은 자긍심, 높은 자기효능감, 정서적 안정성 및 자기통제가 가능하다고 제시한다. 균형 잡힌 정보처리는 의사결정하기 전에 이와 관련된 정보들을 객관적으로 분석하는 것을 의미한다(Walumbwa et al., 2008). 아무리 객관적인 분석을 통해 의사결정을 하더라도 인간이기 때문에 불완전한 판단을 할 수 밖에 없는 한계가 있기 때문에 Avolio & Gardner(2005)는 최대한 리더가 관련 정보에 대해 균형적인 태도와 관점이 유지될 필요가 있다는 측면에서 기존의 편향되는 정보처리(unbiased processing)이라는 용어 대신에 균형 잡힌 정보처리라는 용어로 제안하였다. 관계적 투명성은 가식적이고 왜곡된 자아가 아니라 내면의 진정한 자아를 있는 그대로 다른 사람에게 보여주는 것으로 정의할 수 있다(Walumbwa et al., 2008). Avolio & Gardner(2005)는 관계적 투명성을 실천하는 것이 구성원들과 신뢰관계를 구축하는 기반이 될 수 있다고 강조한다. 즉, 관계적 투명성은 리더가 부하직원들에게 선택적으로 자신을 노출시키는 것이 아니라 리더의 강점과 동시에 약점까지도 보여줌으로써 상호 이해를 바탕으

로 긍정적인 조직 풍토를 형성하는데 기여한다고 볼 수 있다. 내재화된 도덕관점은 내재화되고 통합된 자기규제의 과정을 의미한다(Ryan & Deci, 2000), 결과적으로 내재화된 도덕관점은 진성리더십의 선행 및 결과요인이 아닌 고유의 본질적 요소로 보아야 한다(Avolio & Gardner, 2005). Northluse(2010)는 내재화된 도덕관점을 통해 리더는 자기규제를 통해 자신의 행동과 의사결정이 내적 신념과 도덕기준에 일치되도록 노력한다(이태우 재인용, 2016).

직속상사 진성리더십의 측정은 앞서 언급한 진성리더십의 하위 구성요소를 고려하여 Walumbwa et al.(2008)가 개발한 진성리더십 측정도구(ALQ: Authentic Leadership Questionnaire)가 대표적이다. ALQ는 중국인, 인도인, 미국인 및 케냐인 등 다양한 국가에서 타당성을 확보한 측정도구이다(Hsieh & Wang, 2015; Alok & Israel, 2012; Walumbwa et al., 2008). ALQ는 총 16개 문항으로 구성되어 있는데, 자아인식 4문항, 관계적 투명성 5문항, 균형 잡힌 정보처리 3문항, 내재화된 도덕관점 4문항으로 구성되어 있다. 국내에서도 Walumbwa et al.(2008)가 개발한 진성리더십 측정도구를 적용하여 연구가 진행되었다(박한규, 2015; 한봉주, 2013; 김창호, 2012). 김창호(2012)는 16개 문항 가운데 2개 문항을 제거한 14개 문항을 사용하였으며, 한봉주(2013) 역시 16개 문항 가운데 2개 문항을 제거한 14개 문항을 사용하였다. 박한규(2015)는 기존대로 16개 문항을 사용하였다.

Neider & Schriesheim(2011)는 기존의 Walumbwa et al.(2008)가 개발한 ALQ의 개선 필요성을 주장하였다. 그들은 광범위한 문헌연구를 통해 ALQ가 개발되었음에도 불구하고, 개발 당시 내용 타당성을 확보하기 위한 절차 상 소수의 박사과정 인력과 내용전문가에 의존하였던 한계점을 제시하였다. 또한 ALQ는 고유의 저작권이 부여되어 있어 대중들이 쉽게 측정도구를 활용하기 어렵기 때문에 향후 지속적인 내용 타당성을 담보하기가 어렵다는 한계점이 있으므로 결과적으로 다양한 계층에서 쉽게 접근 가능한 측정도구 개발의 필요성을 주장하였다. 그 결과 그들은 진성리더십의 새로운 측정도구인 ALI(Authentic Leadership Inventory)를 개발하였다. ALI 역시 하위 요인은 자아인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리 및 내재화된 도덕 관점으로 구성되어 있으나 문항 구성 측면에서 ALQ가 각각 4, 5, 3, 4 문항으로 구성되어 있는 것에 비해 동일

하게 4문항으로 구성하였다.

요인분석 결과 관계적 투명성의 문항 중에 한 문항인 “나의 리더는 자신의 실수한 점에 대해서 인정한다.”의 경우 관계적 투명성 보다 자아인식으로 더 유의미하게 인식되는 경향이 있어 제외하였다. 추가적인 연구로 ALQ 내에서 공개 가능한 8개 문항을 대상으로 요인분석 결과 관계적 투명성의 문항 중에 한 개 문항인 “나의 직속상사는 쉽게 꺼내기 힘든 진실도 다른 사람들에게 말하는 편이다.”의 경우 관계적 투명성 보다 자아인식으로 더 유의미하게 인식되는 경향이 있어 제외할 필요가 있다고 제시하고 있다. 그럼에도 Neider & Schriesheim(2011) ALI(Authentic Leadership Inventory)는 다음과 같은 한계점이 있다. ALI 문항 중 관계적 투명성 측면에서 부적절하여 제외된 “나의 리더는 자신의 실수한 점에 대해서 인정한다.” 문항이 동일 집단이 반응한 ALQ에서는 적절한 문항인 것으로 나타나 타당성을 명확하게 제시하지 못하고 있으며, ALQ의 추가적인 8개 문항에 대한 타당성 검증을 진행하지 않아 종합적으로 ALQ 문항의 타당성을 판단하기는 어렵다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 통해 신뢰도와 타당도가 검증된 ALQ의 문항을 적용하되, 요인분석 시에 Neider & Schriesheim(2011)가 문제제기한 관계적 투명성의 문항인 2번 문항과 4문항에 대한 면밀한 검토가 필요할 것으로 판단된다.

이상에서 논의된 내용을 정리하면 진성리더십은 자아인식과 내적성찰을 통해 도덕성이 구비된 리더 개개인별 고유한 리더십 철학이 부하 직원으로 하여금 일관성 있게 의미가 전달됨으로써 긍정심리와 자율성 그리고 책임감을 느끼게 하고 부하직원 스스로도 진성리더가 될 수 있도록 개발하는 것을 포함한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 진성리더십은 자아인식을 기반으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적인 윤리풍토를 이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형을 의미하고 자아인식, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점을 포함한다고 할 수 있다. 이를 측정하기 위해서는 Walumbwa et al.(2008)가 개발한 진성리더십 측정도구(ALQ: Authentic Leadership Questionnaire)가 적합하다고 판단된다.

나. 직무재창조

1) 직무재창조의 개념과 특징

고령화 사회, 여성 리더십 등장의 가속화, 고학력자의 증대 등 다양한 변화를 맞이한 직무 수행환경 속에서 기존의 조직 차원으로부터의 하향식 직무설계(Hackman & Oldham, 1980)는 더 이상 효과를 발휘하지 못하게 되었고, 이러한 변화에 적합한 직무 재설계의 접근방식으로서 자기 주도적이고 경력관점에서 직무재창조라는 개념이 등장하게 되었다(Demerouti & Bakker, 2007). 같은 직무를 수행하더라도 개인별로 일의 의미와 일에 대한 정체성에 따라 다르게 업무과제를 수행할 것이고 이는 성과향상으로 이어질 것이다. 직무 수행 행동이 조직 성과향상에 기여함에도(이찬, 박한규, 류현주, 여수경, 2012) 불구하고 그동안 조직은 단일한 기준으로 직무를 접근하였다. 이러한 상황에서 대안으로 등장한 개념이 바로 직무재창조이다.

Wrzesniewski & Dutton(2001)은 직무재창조란 개개인들이 그들의 업무상의 과제 또는 관계의 경계에서 만들어 내는 물리적이고 인지적인 변화라고 정의한다. 직무재창조는 업무 수행자 스스로 일에 대한 의미와 업무와 관련된 사회적 환경을 적합한 방향으로 수정하기 위해 직무의 요소와 인간관계를 변경하는 상향식 접근방식이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 또한 직무재창조는 직무(job) 전체를 변화시키는 활동이 아니라, 업무과제(work tasks), 업무에서의 관계(relationship), 업무와 관련한 인지(cognitions) 한하여 변화시키는 것으로 범위를 한정하고 있다. 이러한 직무재창조의 특성은 선제적 업무수행(proactive work behaviors)와 관련된다(Parker & Collins, 2010). 선제적 업무수행은 미래 상황에 대해 미리 행동하거나 통제하거나 변화를 유도하는 공통점을 내포하고 있다. Berg, Wrzesniewski, & Dutton(2010)는 실질적으로 선제적 활동(proactive behavior)을 확보하기 위해서는 조직차원에서 직무재창조 활동을 제한하는 요소들을 감안하는 것이 중요하다는 것을 강조하고 있다. 즉, 직무재창조는 직원들이 직무재창조 활동을 모색하는 기회를 제한하는 인지된 도전요소를

감안하여 적응(adjustments)과 변화(change)과정이 포함된 지속적이고 선제적 과정으로 정의한다. Ghitulescu(2006)은 개인이 다른 방식으로 업무과제를 수행하고자 시도하고, 흥미롭고 유용하다고 판단되는 추가적인 업무과제를 포함함으로써 직무의 경계를 확장하는 동시에 반드시 필요하다고 생각되는 과제만을 수행함으로써 직무의 경계를 좁히기도 하며, 업무목표를 변화시키거나 업무의 수행을 위해 필요한 관계를 변경시키는 과정으로써 개인 스스로가 직접적으로 주도하는 변화라고 정의한다. 그는 사례를 통해 직무재창조의 개념을 설명하고 있다. 같은 간호사로서의 역할을 할지라도 과제, 관계, 인지차원에서 직무에 대한 의미를 재창조하게 되면, 최소한으로 규정되어 있는 형식적인 직무에 의미 있는 환자와의 커뮤니케이션과 관심을 추가하게 된다. 이는 기존에 형식적으로 간호직무에 대해 규정되어 있는 높은 수준의 기술적인 간호서비스 제공이라는 의미에서 환자의 옹호자와 종합서비스를 제공하는 것으로 일에 대한 의미와 유의미성을 전환시키게 된다는 점이다. 즉, 직무재창조는 표준화된 직무에 대한 의미를 업무담당자 스스로 발전시켜나가면서 자신의 직무에 대한 의미와 정체성을 높여준다고 볼 수 있다. 그밖에 Lyon(2008)은 직무재창조를 개인이 스스로 조직적 요소와 개인적 요소를 고려하여 해당 직무에 대한 형태를 수정(modification)하는 과정으로 정의하고 있다.

Wrzesniewski & Dutton(2001)에 의한 직무재창조의 개념은 Tim & Bakker(2010)를 통해 직무요구와 자원 관점에서 재정의 되었다. 그들은 직무재창조가 원활하게 작동하기 위해서는 직무요구와 자원의 균형의 최적화의 중요성을 강조한다. 다시 말해서 성과에 대한 피드백과 관련 업무과제의 증가와 같은 직무자원을 확대하기 위해서 상대적으로 과다한 업무량 또는 시간압박과 같은 직무요구를 최소화하는 것이 직무재창조의 핵심이라고 제시한다. 결과적으로 Tim & Bakker(2010)는 직무재창조를 직무요구-자원모델(Job Demand-Resources Model)에 근거하여 직무요구와 직무자원을 개인의 역량(abilities)과 선호도(preferences)와 연계하여 직무요구 직무자원의 수준을 변화시키는 과정으로 정의한다. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland(2012)는 직무자원요구 모델 관점에서 직무재창조를 주도적으로 행동하는 조직구성원이 자원을 찾거

나(seeking resources), 도전적인 일을 찾고(seeking challenges), 요구는 줄이는(reducing demands) 자발적인 행동이라고 정의한다. 자원추구는 동료 또는 상사로부터 자문을 구하거나 자신의 성과에 대한 피드백을 요청하는 활동, 업무와 관련된 학습 기회를 찾는 활동 등을 포함한다. 도전적인 일 추구하기는 긍정적인 자극으로 주어진 업무를 완수하고 나서 새로운 업무과제를 찾거나 더 많은 책임을 부여받기 위해 노력하는 과정이라고 할 수 있다. 요구 감소하기는 도전적인 일 추구하기와는 상반되는 개념으로 업무성과에 부정적인 자극을 감정적, 정신적 그리고 육체적 측면에서 사전에 줄이는 활동을 의미한다.

그러나 직무요구-자원관점의 직무재창조 개념은 인지적 측면이 간과되어 행동 및 결과 중심의 관점에서 접근하고 있는 한계를 지니고 있으며, 요구감소에 대한 원인이 직무재창조 개념으로만 설명할 수 없는 다른 요인이 있을 수 있다는 비판이 제기되었다(Slemp & Vella-Brodrick, 2013). 이에 따라 Slemp & Vella-Brodrick(2013)는 인지적 요소의 중요성을 강조함으로써 새롭게 직무재창조를 정의하였다. 즉, 직무재창조란 직원 스스로가 신체적, 인지적 또는 사회적 특성에 있어서 변화를 주도함으로써 능동적인 역할을 하는 방식으로 정의하며, 직무수행자가 그들의 업무를 형상화하기 위해 직무재창조를 적용함으로써 개인 특유의 관심과 가치와 연계되는 무형식 과정을 의미한다.

이상에서 논의한 연구자들의 직무재창조에 대한 정의를 정리하면 다음 <표 II-5>와 같다.

〈표 II-5〉 연구자별 직무재창조에 대한 정의

연구자	직무재창조의 정의
Slemp & Vella-Brodrick(2013)	직원 스스로가 신체적, 인지적 또는 사회적 특성에 있어서 변화를 주도함으로써 능동적인 역할을 하는 방식들 (p.126)
Petrou et al.(2012)	조직구성원이 자원을 찾거나(seeking resources), 도전적인 일을 찾고(seeking challenges), 요구는 줄이는(reducing demands) 자발적인 행동 (p.1122)
Tims & Bakker(2010)	개인이 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)을 개인의 역량(abilities)과 선호도(preferences)와 연계하여 직무요구와 직무자원의 수준(levels)을 변화시키는 과정 (p.4)
Berg et al.(2010)	직원들이 직무재창조 활동을 모색하는 기회를 제한하는 인지된 도전요소를 감안하여 적응(adjustments)과 변화(change)과정이 포함된 지속적이고 선제적 과정 (p.159)
Lyons(2008)	개인이 스스로 조직적 요소와 개인적 요소를 고려하여 해당 직무에 대한 형태를 수정(modification)하는 과정 (pp.25-26)
Ghitulescu(2006)	개인이 다른 방식으로 업무과제를 수행하고자 시도하고, 흥미롭고 유용하다고 판단되는 추가적인 업무과제를 포함함으로써 직무의 경계를 확장하는 동시에 반드시 필요하다고 생각되는 과제만을 수행함으로써 직무의 경계를 좁히기도 하며, 업무목표를 변화시키거나 업무의 수행을 위해 필요한 관계를 변경시키는 과정 (p.36)
Wrzesniewski & Dutton(2001)	개인들이 그들의 업무상의 과제 또는 관계의 경계에서 만들어 내는 물리적이고 인지적인 변화 (p.179)

이상에서 선행연구를 종합적으로 정리하면 직무재창조(job crafting)란 조직구성원들이 해당 직무 내에서 일에 대한 의미와 직무정체성을 확립하기 위해 독립적이고 주도적으로 업무에 대한 인지적 측면, 업무과제 측면, 업무와 관련된 관계적 측면을 변화시키는 과정이라고 정의할 수 있다.

2) 직무재창조의 구성요인과 측정

Wrzesniewski & Dutton(2001)는 직무재창조의 하위 구성요소를 세 가지 경계(boundaries)차원에서 분류하고 있는데, 과업 단위 측면, 관계적 측면, 인지적 측면이다. 과업 경계는 과업의 깊이와 수를 확장하거나 개선하는 활동이라고 볼

수 있다. 구체적인 활동으로는 업무 프로세스의 변경, 업무의 양의 변경, 새로운 업무처리 방식 도입 등이다. 관계적 경계는 업무담당자가 자신의 업무수행과 관련되어 상호작용하는 대상의 경계를 구분하고 상호 교류하는 수직적인 관계 또는 수평적인 관계를 확장하거나 깊이를 강화하는 행동이라고 할 수 있다. 인지적 경계는 자신의 일에 대한 목적과 성과의의미에 대한 개념 수준을 재정의 하는 행동이라고 할 수 있다.

그러나 Wrzesniewski & Dutton(2001)의 직무재창조 하위 구성요소가 조직 현장에서 일어나는 현상을 제대로 반영하지 못하고 있다는 비판이 제기되었다. 직무재창조를 위한 개인적 특성이 내재화 되어 있는 구성원일지라도 업무강도, 감정적 요구, 시간압박, 역할 과부하와 같은 과도한 직무요구는 직무 스트레스를 유발할 수 있기 때문이다(Schaufeli & Bakker, 2004). 변화를 위해서는 직무 관련 자원 및 과제선택과 집중이 필요함을 감안하여 Tims et al.(2012)은 직무 요구-자원모델(Job Demand-Resources Model)에 근거하여 직무재창조 척도를 개발하고 검증하였다. 모든 직무 특성은 직무요구와 직무자원으로 구분하는 직무자원요구 모델(JD-R Model)에 따르면, 직무요구는 지속되는 신체적, 심리적(인지적, 감정적) 노력 또는 스킬을 요구하는 직무의 모든 측면을 의미한다. 직무자원은 업무목표를 달성하는데 있어서, 직무요구와 이와 연계된 신체적이고 심리적인 비용을 줄이고 개인의 성장과 학습, 그리고 개발을 자극하는 직무의 모든 측면을 포괄한다고 볼 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007). Tims & Bakker(2010)는 직무재창조 척도개발 연구에서 직무자원의 증가, 도전적 직무요구의 증가, 직무요구 방해의 감소와 같이 3가지 차원을 제시하였다. 직무요구를 도전적 직무요구와 방해되는 직무요구로 분류한 이유는 직무요구 중에서도 도전적인 직무요구의 경우는 설령 업무 중에는 스트레스를 받거나 어렵게 느껴질 수 있으나 업무가 완료된 이후에는 역량개발과 성장에 기여할 수 있는 긍정적인 측면이 있기 때문이다(Crawford, LePine, & Rich, 2010). 그 이후 Tims et al.(2012)은 기존의 3가지 차원의 직무재창조 구성요소를 4가지 차원으로 보다 정교화 하여 제시하였는데 직무자원을 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가로 세분화하였다. 직무자원을 구조적 직무자원과 사회적 직무자원으로

구분한 이유는 구조적 직무자원에는 자율성, 자기개발과 같이 직무 자체에 특징을 가지고 있는 데에 비해, 사회적 직무자원은 피드백, 상사와 동료의 조언과 같이 사회적 맥락이 포함되어 있기 때문이다. 결과적으로 직무재창조의 하위 구성요소는 직무자원 증가시키기(increasing social job resources, 5문항), 구조적 직무자원 증가시키기(increasing structural job resources, 5문항), 도전적 직무요구 증가시키기(increasing challenging job demands, 5문항), 직무요구 방해 감소시키기(decreasing hindering job demands, 6문항)이며, 총 21개의 문항으로 구성하였다. Petrou et al.(2012)는 Tims et al.(2012)의 21개 문항 가운데 일반적 수준(general level)의 직무재창조와 하루 단위(daily diary)의 직무재창조를 동시에 측정하기 위해 3개의 하위요소, 13개 문항의 측정 도구로 수정 보완하였다. 직무관련 자원 추구(seeking resources)는 6개 문항, 직무관련 도전과제 추구(seeking challenges)는 3개 문항, 직무관련 방해요구 감소(reducing demands)는 4개 문항으로 구성하였다. 국내에서는 백수진(2016)이 Petrou et al.(2012)의 문항으로 직무자원 증가(6개 문항), 도전적 직무증가(3개 문항), 직무요구 방해감소 4개 문항)을 적용하였다.

그러나 Slemp & Vella-Brodrick(2013)은 직무재창조의 구성요인을 직무요구-자원관점에서 접근한 연구는 인지적인 측면을 간과했다는 점을 비판하였고 Wrzesniewski & Dutton(2001)이 강조한 바와 같이 인지재창조(cognitive crafting)를 포함한 과업재창조(task crafting), 관계재창조(relational crafting)로 구성요인을 제시하였다. 직무요구-자원관점에서는 인지적인 측면을 명확하게 다루고 있지 않고 있는데, 직무요구 방해감소를 심리적 측면과 정서적 측면에서 측정하고 있으나 인지적 측면과 행동적 측면을 중의적으로 내포함으로써 명확하게 인지적인 측면을 포괄하지는 못하기 때문이다. 인지재창조 개념을 명확하게 측정하기 위해 Slemp & Vella-Brodrick(2013)는 Job Crafting Questionnaire(JCQ)라는 측정도구를 개발하였다. 이 도구는 인지재창조를 측정하는 것을 감안하는 동시에 관계재창조와 과업재창조의 세 가지 영역이 각각 5문항씩 구성되어 총 15문항으로 이루어져 있다. 국내에서는 임명기 외(2014)가 한국인에 적합한 척도를 개발하기 위해서 Slemp & Vella-Brodrick(2013)의

JCQ 내용을 번역과 역번역의 과정을 거쳐 국내 기업에 근무하고 있는 직장인을 대상으로 타당성을 검증하여 한국판 잡 크래프팅 소명척도(JCQ-K)척도를 개발하였다. 해당 척도는 원 측정도구와 같이 인지가공, 관계가공, 과업가공 각각 5 문항으로 총 15문항으로 구성되어 있다. 박한규(2015)는 Slemp & Vella-Brodrick(2013)의 JCQ의 문항을 국내 대기업 상황에 적합하도록 변안하고 타당도를 검증하여 사용하였다. 해당 척도 역시 원 측정도구와 같이 총 15 문항으로 구성되어 있으며, 과업 재창조, 관계 재창조, 인지 재창조로 각각 5문항이 포함되어 있다.

이상에서의 논의를 종합하면 직무재창조의 개념은 조직 구성원이 직무재설계를 조직이나 시스템에 의해서 구조화된 내용에 수동적으로 따르는 관점에서 벗어나 각각의 직무 고유의 정체성은 유지하되, 다양한 업무상황에 적합하고, 조직 또는 고객이 기대하는 바를 충족시키며, 직무를 통해 발전하고 긍정적인 자아로의 이미지 형성을 위해 자기 주도적으로 업무의 경계를 변화시킴으로써 일에 대한 의미와 정체성을 재설정하는 과정이라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 직무재창조란 조직 구성원들이 해당 직무 내에서 일에 대한 의미와 직무정체성을 확립하기 위해 독립적이고 주도적으로 업무에 대한 인지적 측면, 업무과제 측면, 업무와 관련된 관계적 측면을 변화시키는 과정이라고 정의할 수 있고 인지재창조와 관계재창조 및 과업재창조를 하위 구성요인으로 설정하고자 한다. 이를 측정하기 위해서는 인지영역을 포함한 직무재창조의 개념을 모두 포함하면서 국내 대기업 상황에 적합하도록 변안하고 타당도를 검증한 박한규(2015)의 측정도구가 적합하다고 판단된다.

다. 무형식학습 활동

1) 무형식학습 활동의 개념과 특징

학습활동은 학습자가 지식, 기술, 태도를 습득하기 위해 수행하는 과정이다. 특히 무형식학습 활동은 학습자가 자발적으로 일터에서 보다 효과적인 업무 수

행을 위해 요구되는 지식과 스킬 등을 획득하는 과정을 의미한다(Marsick & Watkins, 2001). 학습이 필요할 때 적시에 이루어지기 어렵고, 학습자가 요구하는 수준과 내용을 제대로 반영하지 못하며, 특히 업무현장에 필요한 실질적인 학습이 이루어지지 않기 때문에 학습 내용을 현업에 적용하기에는 무리가 있다는 형식학습의 한계가 제기되면서(Bryans & Smith, 2002) 이러한 형식학습의 제한점을 극복하기 위해 학습과 업무활동을 분리하지 않고 연장선상에 접근하고자 일터학습 가운데에서도 현장이라는 특성상 형식학습형태 보다는 무형식학습 활동이 강조되고 있다(Day, 1998). 실제 미국 노동부 통계국(The US. Bureau of Labor Statistics)에 의하면 새로운 학습의 70%는 업무현장에서 무형식학습을 통해 획득된다고 보고하고 있다(Benson, 1997). 이와 같이 학습을 통한 업무수행 능력 향상에 있어서 무형식학습이 차지하는 비중과 중요성에 비추어 보았을 때 무형식학습에 관한 연구는 필수적이라고 볼 수 있다.

Kolb(1984)는 경험학습의 과정을 네 단계의 순환과정으로 제시하였는데, 첫 단계에서는 구체적 경험(concrete experience)을 통해 학습이 촉발되고 축적된 지식이 반성적 관찰(reflective observation)을 통해 지식의 의미를 구성한다. 반성적 관찰 이후에는 축적된 지식에 대해 추상적으로 개념화(abstract conceptualization)함으로써 보편타당한 개념으로 생성하는 단계이다. 그 다음 단계로는 실제 학습내용을 능동적으로 적용(active experimentation)함으로써 축적된 지식을 검증하고 개선사항이 필요하다거나 다른 지식과 융합이 필요하다면 다시 구체적 경험으로 선순환하게 된다. 무형식학습 활동 역시 경험학습과 매우 유사한 학습과정을 거친다고 볼 수 있다. 무형식학습은 학습장소가 따로 업무현장과 분리되어 진행되는 것이 아니라, 일터에서 필요할 때마다 이루어지는 특징을 내포하고 있다. 즉 경험주의에서 제시하는 구체적 경험과 일치하고 이를 성찰을 통해 학습 메시지를 만들어낸다는 측면에서 무형식학습과 공통점을 가지고 있다고 볼 수 있다(Marsick & Watkins, 2001).

무형식학습 활동의 개념은 무형식학습을 정의한 연구 가운데 학습 과정 측면을 강조한 개념들을 통하여 확인할 수 있다. Withnall(1990)은 무형식학습이란

형식적인 교육제도 외에 구조화되지 않은 학습 전체로서 정의함으로써 무형식학습 활동의 비구조성을 강조하였다. Watkins & Marsick(1992)은 성찰의 유무와 실천의 유무로 학습의 종류를 구분하면서, 무형식학습은 실천(action)과 성찰(reflection)의 속성 모두가 내포되어 있으며 개발 목적과 시행착오를 위해 활용되는 자기주도학습, 네트워킹, 코칭, 멘토링, 성과 계획 수립 시스템을 포괄하는 강의장 밖에서 이루어지는 계획적 또는 비계획적인 경험으로부터의 학습이라고 정의한다. 즉, 무형식학습 활동의 핵심은 자기주도성에 기반 하여 실천과 성찰의 과정이라는 점을 강조하였다. Lohman(2005)은 무형식학습은 업무현장에서 이루어지는 활동으로서 자신의 전문적인 지식과 기술을 개발하는 학습으로 정의하면서 형식적인 학습과 달리 계획적 또는 비계획적일 수도 있으며, 구조화 또는 비구조화될 수 있다고 정의하였다. 즉, 무형식학습 활동은 일터에서 학습자 스스로 전문성 향상을 위해 학습과정이라고 볼 수 있다. 일터에서 학습에 영향을 미치는 요인을 학습적인 요소(learning factors)와 맥락적인 요소(context factors)로 제시하고 있는 Eraut(2004) 연구에서 무형식학습은 의도된 수준에 따라 암묵적인(implicit) 학습, 반응적인(reactive) 학습, 의도된(deliberative) 학습과 같이 세 가지 유형으로 분류하고 있다. 암묵적인 학습은 학습을 위해 독립적으로 의식한 시도이기에는 하지만 무엇을 학습했는지에 대해서 명백한 지식이 부재한 상태이다. 반응적인 학습은 중간 단계의 의도성이 있는 학습행동을 보이거나 계획적으로 충분히 준비할 시간이 부족한 상태에서 진행된다. 이에 비해 의도된 학습은 새로운 지식을 습득하기 위한 학습목표와 시간을 확보하고 문제해결과 같은 심사숙고해서 진행해야 하는 활동에 몰입하는 한정된 학습을 의미한다. 즉, 무형식학습 활동을 의도의 수준으로 분류함으로써 구체화하였으며 비계획적이고 구조화되지 않은 수준 차이가 무형식학습 활동 내에서도 존재한다는 것을 시사하고 있다. 그러나 대부분의 무형식학습 활동이 비계획적이고 비의도적으로 이루어지기 때문에 일터학습자들 대부분은 무형식학습을 학습이라고 인지하지 못하고 일의 일부(part of job)라고 인식하는 경향이 많다. 무형식학습 활동이 가시적으로 쉽게 보이지 않는(invisible) 상황에 있기 때문에 업무성과의 향상을 위해 보다 적극적으로 무형식학습을 제도화하여 의식적으로 활용할 수

있도록 하는 노력이 필요하다는 의견이 제기 되고 있다(Boud & Middleton, 2003). 이러한 맥락에서 무형식학습과 유사개념인 우연적 학습은 바로 학습자의 의도성 유무에 따라 구분된다. 다시 말해서, 우연적 학습은 비의도적이고 다른 활동의 부산물로서의 학습인 반면에 무형식학습은 경험적이고 비제도적인 학습이고 의도성이 있다. 그밖에 Choi(2009)는 무형식학습은 동료, 멘토링, 팀단위 작업 등과 같이 상호작용을 통해 강의장 밖에서 일어나며 실천과 판단이 수반된 의도적 또는 우연적인 학습이라고 정의하고 있다. 즉, 무형식학습 활동은 보다 나은 수행향상을 위해 일터에서 이루어지는 상호학습 과정이라 볼 수 있다. 문세연(2010)은 무형식학습이란 일터에서의 업무활동 중 학습자 주도적이고 경험적으로 일어나는 성찰적 상호작용을 통해 업무와 관련된 전문지식을 얻고 조직 문화에 적응하고 상황적인 맥락을 이해하며 구성원들과 관계형성을 하고, 자기계발능력을 함양하는 것으로 정의하고 있다. 즉, 무형식학습 활동이란 업무전문성, 조직적응을 위해 일터에서 이루어지는 학습자 주도의 성찰과정을 의미한다. 박종선(2011)는 무형식 학습이란 조직적응과 개인성장을 위해 일상적으로 일터에서 상호경험을 기반으로 한 자기주도 학습 또는 성찰하는 과정으로 정의한다. 즉, 무형식학습 활동이란 일터에서 학습자 주도적으로 이루어지는 학습 및 성찰과정으로 볼 수 있다. 박현주(2016)는 무형식학습 활동을 지식의 습득이나 관계형성을 위해 개인이 일터에서 타인 또는 환경과의 상호작용을 통해 겪은 경험을 통해 학습하는 과정으로, 학습에 대한 무형식성과 의도성을 기반으로 하여 조직 내 개인의 성장과 적응을 목적으로 하는 학습활동으로 정의하면서 무형식학습 결과와 구분하였다. 이상에서 논의한 무형식학습 활동에 대한 정의를 정리하면 다음 <표 II-6>과 같다.

이상에서 논의한 무형식학습 활동의 개념과 특징을 통해 다음과 같은 공통점을 도출할 수 있다. 첫째, 무형식학습 활동은 공간적으로 일터에서 이루어지고 지며, 둘째, 일터 학습자가 주도적으로 학습하며, 셋째, 매우 계획적이거나 구조화되지 않고도 가능하며, 넷째, 학습자의 의식적인 학습을 통해 경험과 성찰을 통해 학습이 이루어진다는 점이다. 마지막으로 학습의 목적은 업무 수행향상을 위해 이루어진다고 볼 수 있다. 따라서 무형식학습 활동은 일터에서 수행향상을

위해 학습자가 주도적으로 경험과 성찰에 기반 하여 이루어지는 일련의 학습과 정이라고 볼 수 있다.

〈표 II-6〉 연구자별 무형식학습 활동에 대한 정의

연구자	무형식학습 활동의 정의
박현주(2016)	지식의 습득이나 관계형성을 위해 개인이 일터에서 타인 또는 환경과의 상호작용을 통해 겪은 경험을 통해 학습하는 과정으로, 학습에 대한 무형식성과 의도성을 기반으로 하여 조직 내 개인의 성장과 적응을 목적으로 하는 학습활동 (p.13)
박종선(2011)	조직적응과 개인성장을 목적으로 일터에서 일상적이고 상호작용적인 업무활동 경험을 통해 자기주도적으로 학습하고 성찰하는 과정 (p.5)
문세연(2010)	일터에서의 업무활동 중 학습자 주도적이고 경험적으로 일어나는 성찰적 상호작용을 통해 업무와 관련된 전문지식을 얻고 조직 문화에 적응하고 상황적인 맥락을 이해하며 구성원들과 관계형성을 하고, 자기개발능력을 함양하는 과정 (p.6)
Choi(2009)	동료, 멘토링, 팀단위 작업 등과 같이 상호작용을 통해 강의장 밖에서 일어나며 실천과 판단이 수반된 의도적 또는 우연적인 학습 (p.41)
Lohman(2005)	업무현장에서 이루어지는 활동으로서 자신의 전문적인 지식과 기술을 개발하는 학습 (pp.501-502)
Watkins & Marsick(1992)	실천(Action)과 성찰(reflection)의 속성 모두가 내포되어 있으며 개발 목적과 시행착오를 위해 활용되는 자기주도학습, 네트워킹, 코칭, 멘토링, 성과 계획 수립 시스템을 포괄하는 강의장 밖에서 이루어지는 계획적 또는 비계획적인 경험으로부터의 학습 (pp.288-291)
Withnall(1990)	형식적인 교육제도 외에 구조화되지 않은 학습 전체성원들이 그들의 직무를 선호도, 동기, 열정에 연계시키기 위한 목적을 가지고 몰입하는 자기주도적인 변화활동 (pp.102-104)

2) 무형식학습 활동의 구성요인과 측정

무형식학습 활동은 상대적으로 형식학습 보다 내용관련성과 현장 적용성 측면에서 상대적으로 용이하며 방법도 매우 다양하다. 미국 교육개발센터(EDC: Educational Development Center, 1998)는 무형식학습 활동을 13가지 방법과 학습활동을 통한 학습내용을 제시하였다. 예를 들면, 회의진행자는 프레젠테이션 스킬, 브레인스토밍 진행스킬, 회의 안건 선정 스킬을 학습할 수 있고, 교대근무를 통해 의사소통 및 소속감을 느낄 수 있다. 또한 멘토링을 통해서 관련 산업과 학술내용 습득을 통한 역량, 의사소통 능력, 실질적이고 직접적인 정보 등을 학습할 수 있다. Marsick & Watkins(1990)은 선배사원으로부터의 멘토링, 학습 공동체, 코칭을 통해 상호학습을 하는 것을 무형식학습 유형이라고

제시하고 있다. Eraut(2004)는 무형식학습은 코칭, 멘토링, 고객과의 의사소통, 리더와의 의사소통, 회의참석 등을 통해 이루어지며 특히, 상사 또는 동료와의 상호 문답과 피드백을 통해 무형식 학습효과가 높기 때문에 매우 중요한 역할을 한다고 제시한다. Lohman(2005)은 인적자원개발 전문가와 공립학교 교사를 대상으로 실시한 무형식학습 활동 참여수준을 연구한 결과 인터넷 검색, 관련 서적 조사, 시행착오, 자기성찰, 팀원과의 대화, 팀원와의 협력활동, 팀원행동 관찰, 팀원과의 자료 및 자원의 공유와 같이 8가지로 구분하였다. 또한 Kremer(2006)는 경험을 통한 학습, 상사와의 대화, 동료와의 대화, 전문서적 혹은 잡지, 도서관 자료검색, 멘토링, 웹 컨퍼런스 등 제시하였다.

Choi(2009)는 앞서 Lohman이 정의한 무형식학습 방법을 크게 타인과의 학습, 외부자원 활용(외부탐색), 성찰과 같이 세 가지 하위 요소로 구분하였고 각각의 항목별로 빈도와 효과를 측정하였다. 문항은 총 24문항으로 구성되어 있고 세 가지 하위요소별로 각각 8문항으로 구성되어 있다. Choi(2009)의 측정도구는 무형식학습 활동을 기존의 선행연구를 바탕으로 문항을 구성함으로써 종합적으로 분석이 가능하도록 접근하였다는 점과 각각의 무형식학습 활동을 상위개념으로 범주화함으로써 미시적으로 파악하는 데에서 벗어나 거시적이고 체계적으로 접근하였다는 점에서 중요한 의의가 있다. 그러나 해당 측정도구는 무형식학습 활동별 빈도와 효과성을 동시에 응답할 수 있도록 구성되어 있으므로 연구목적에 따라 적용의 범위가 달라질 수 있다. 즉, 무형식학습 활동의 과정 측면에서는 효과성 측면보다는 빈도를 측정하는 것이 적절하다. Choi(2009)의 측정도구를 바탕으로 신은경(2012)은 타인과의 학습, 외부자원 활용, 성찰로 구분하고 학습기회 탐색을 추가하여 네 가지 요소로 분류하였다. 신은경(2012)에 따르면 학습기회 탐색은 학습할 대상과 방법상의 효율성 또는 효과성을 판단하는 단계이며, 타인과의 학습은 업무현장에서 다른 구성원들과의 대화를 통해 지식습득 뿐만 아니라 조직문화 또는 풍토를 익히고 다른 직원들의 업무 중에 하는 언행을 관찰하고 모방하면서 업무에 관한 지식이나 노하우를 습득하는 것을 의미한다. 외부자원 활용이란 자발적으로 업무와 관련된 지식과 정보를 확보하기 위해 조직 외부에서 인적, 물적 그리고 상황적인 모든 자원을 활용하는 과정에서 이루어지는 학습을 의미한다. 마지막으로 성찰이란 업무현장에서 일어나는 다양한

경험을 인식하고, 주의 깊게 생각하고 이해하는 등의 인지적·정서적 활동으로서 과거의 경험 또는 시행착오를 반추해보고 대화를 통해 사고와 활동을 개선하는 과정에서 이루어지는 학습을 의미한다. 신은경(2012)이 제시한 무형식학습 활동 방법에 대한 선행연구를 종합하면 아래 표(<표 II-7>)와 같다.

<표 II-7> 연구자별 무형식학습 활동의 방법

연구자	무형식학습 활동 방법			
	타인과의 학습	외부자원 활용	성찰	학습기회탐색
Center for Workforce Development (1999)	회의 참가, 동료와의 의사소통, 고객과의 상호작용	탐구조사, 현장방문		동료와의 의사소통, 탐구조사
Yannie (2002)	사회적 활동, 비판적 질문, 타인관찰	외부탐색	성찰	타인관찰, 외부탐색
Boud & Middleton (2003)	관찰, 상사와의 상호작용	자료(문서)탐색		관찰, 상사와의 상호작용, 자료탐색
Enos, Kehrhahn & Bell(2003)	타인관찰, 타인과의 상호작용		성찰	타인관찰, 타인과의 상호작용
Erkut (2004a)	듣기, 관찰, 상사와의 대화, 회의참가		성찰, 시행착오	관찰, 상사와의 대화
Lohman (2005)	타인관찰, 타인과의 대화, 타인과의 협동, 타인과 자원 및 자료 공유	관련 잡지/저널 조사, 인터넷 검색	시행착오, 자기성찰	타인과의 대화, 타인관찰, 타인과의 자료 및 자원공유, 인터넷 검색
Kremer (2006)	동료와의 대화, 상사나 업무 파트너와의 대화, 고객과의 회의, 부서회의	전문 서적/잡지, 웹 컨퍼런스, 인터넷 검색, 신문/이메일, 업무관련 서적/매뉴얼		동료와의 대화, 상사나 업무 파트너와의 대화, 인터넷 검색
Berg & Chyung (2008)	타인관찰, 타인과의 대화, 전자우편을 통한 타인과의 상호작용	인터넷 검색, 잡지 및 저널 구독	과거 행동 성찰, 시행착오	타인관찰, 타인과의 대화, 인터넷 검색
이윤하 (2010)	의사소통, 관찰, 함께 일하기, 학습 커뮤니티	전문가 자문	성찰	관찰, 전문가 자문
문세연 (2010)	타인과의 대화 또는 질문	정보검색	시행착오, 개인적 성찰	타인과의 대화 또는 질문, 정보 검색

출처: 신은경(2012). 기업 내 무형식학습의 구성요소, 결과, 학습전이동기 간의 구조적 관계. 경북대학교 박사학위논문 p.25 재구성.

이를 측정하기 위해 신은경(2012)은 학습을 지원하는 부분을 제외하고 하위 요인을 기존의 선행연구를 기반으로 설문도구를 개발하였다. 타인과의 학습, 학습기회탐색, 성찰, 외부자원 활용에서 각각 6문항, 5문항, 4문항, 3문항으로 총 20문항으로 구성하였으며 요인분석과 내적일치도 계수(Cronbach α 계수) 분석을 실시한 결과 타당도 분석에서는 성찰에서 2개 문항이 제거하여 총 18개 문항으로 적용하였다.

조현정(2015)은 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것으로 예상되는 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 변인과 무형식학습 활동과의 인과적 관계를 구명한 연구에서 무형식학습 활동방법을 타인과의 상호작용, 외부탐색, 개인적 성찰로 구분하였다. 이는 선행연구에서 분류한 무형식학습 활동의 분류와 맥락을 같이 하고 있으나, 외부자원을 활용하기 이전에 학습자원을 탐색하는 학습기회탐색 영역은 제외되어 있다. 학자들의 연구에서 확인 가능하듯이 무형식학습 활동방법에서 타인과의 학습유형으로는 대화방법, 관찰이 자주 언급되고 있으며, 외부자원 활용 유형으로는 정보탐색, 관련 서적이 자주 언급되고 있으며, 성찰 유형으로는 시행착오 및 개인적 성찰이 있으며, 학습기회탐색에는 타인과의 학습유형과 유사한 대화방법, 관찰이 자주 언급되는 것을 알 수 있다.

전문성과 자율성이 높은 연구개발 인력의 특성상 무형식학습 활동은 업무 수행에 있어서 강조되는 학습과정이라고 볼 수 있다. 실제 Skule(2004)은 노르웨이의 1,300여명의 근로자를 대상으로 한 조사에서 학력수준이 높을수록 무형식 학습 활동을 포함한 집중적인 학습이 요구되는 직업의 비율이 높아진다는 결과를 보여주고 있다.

송선일(2011)은 국내 대기업 연구개발 인력의 무형식학습 수준을 측정하고 무형식학습과 학습지원 환경 변인인 학습지향 리더, 학습조직문화, 동료접근성과의 관계를 확인하는 연구에서 무형식학습을 업무지식 획득하기, 조직적응 및 맥락 이해하기, 관계 형성하기, 자기개발능력 함양하기로 구분하여 진행하였으며, 학습도구 활용수준을 확인하기 위해서 정보검색 지원도구, 대인관계 지원도구,

자아성찰 지원도구, 업무경험 지원도구로 구분하였다. 황영훈(2012)은 국내 중소기업 연구개발 인력을 대상으로 연구개발 성과에 영향을 미치는 무형식학습활동과 학습동기 그리고 학습지원 환경 간의 인과적인 관계를 구명한 연구에서 기존의 무형식학습 방법 관련 국내·외 선행연구를 통해 대화·관계 및 상호작용, 개인적 성찰 및 자기주도 학습, 업무수행 및 시행착오, 정보획득으로 구분하여 14가지의 활동을 구성하였다. 예를 들면 입사 시 일을 가르쳐 줄 사람을 지정해서 함께 일하고 도와주기, 업무 수행을 위한 필요정보의 보유와 획득하기, 실수를 반복하지 않기 위한 상사와 동료의 도움, 경험을 되돌아보기 등이다.

무형식학습을 포함한 일터학습과 관련한 측정은 과정 측면과 결과 측면으로 구분할 수 있다. 과정으로 보는 관점은 학습활동의 참여도, 학습을 촉진하는 환경, 무형식학습의 빈도, 학습상황을 측정하는 데에 비해 결과로 보는 관점에서는 무형식학습을 통한 행동의 변화를 측정하는데 집중한다(박혜선, 이찬, 2012). 본 연구에서는 직속상사의 진성리더십과 직무몰입 및 직속상사의 진성리더십과 직무재창조에 있어서 무형식학습의 조절기능을 구명하는 것이 목적인 바, 무형식학습을 통한 행동의 변화 및 효과성 측면 보다는 일터에서의 학습경험으로서 무형식학습 활동을 과정 관점에서 측정하고자 한다. 다시 말해서 타인과의 학습, 학습기회탐색, 성찰, 외부자원 활용과 같은 무형식학습 활동이 업무현장에서 얼마나 이루어지는지를 인식수준에서 접근하고자 한다.

이상에서 논의한 내용을 종합하면 무형식학습 활동은 일터에서 수행향상을 위해 학습자가 주도적으로 경험과 성찰에 기반 하여 비계획적이고 비구조적으로 이루어지는 일련의 학습과정이라고 볼 수 있으며, 구성요소로는 타인과의 학습, 외부자원 활용(외부탐색), 성찰과 같이 3가지 요소로 구분하거나 여기에 학습기회 탐색을 추가 요인으로 접근하고 있다는 점을 알 수 있다. 본 연구에서는 과정측면에서 다양한 무형식학습 활동에 대한 대기업 연구개발 인력의 참여수준을 파악하는 것이 중요하기 때문에 학습기회 탐색을 포함하여 네 가지 구성요인으로 설정하고자 한다. 이를 측정하기 위해서는 신은경(2012)의 무형식학습 활동 측정도구가 적합하다고 판단된다.

3. 직무몰입과 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 관계

가. 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계

Avolio et al.(2004)는 리더의 진성리더십이 부하 직원들의 업무 태도(attitudes) 및 행동(behaviors)에 영향을 미치는 프레임워크를 기존의 개별적인 연구를 종합하였으며, 부하 직원의 업무 태도 가운데 몰입이 포함되어 있다. 리더의 진성리더십은 개인 및 사회 동일시(identification)와 희망(hope), 신뢰(trust) 및 긍정적 감정(positive emotions)의 매개변인을 통해 부하직원의 업무몰입에 영향을 미친다고 제시하고 있다. 즉, 직속상사의 진성리더십에 영향을 받은 부하직원들은 긍정심리, 신뢰와 같은 심리적 기제를 통해 자신의 업무에 대한 중요성과 책임감을 느끼게 될 수 있다고 볼 수 있으므로 직속상사의 진성리더십은 직무몰입의 선행변수로 예측할 수 있다. Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa(2005)도 상사의 진성리더십이 직원의 몰입에 영향을 미치는 개념적인 프레임워크를 제시하였다. 구체적으로 상사의 진성리더십은 자아인식에서 비롯되어 자기규제에 영향을 미친다. 진성 리더로부터 긍정적 모델링이 형성된 부하직원 역시 자신의 자아인식과 자기규제의 매커니즘을 거침으로써 직무에 대한 몰입을 포함한 신뢰 및 일터에서의 자기실현적 안녕감을 얻게 되고 이는 부하직원의 성과에 영향을 미친다고 제시한다.

진성리더십과 직무몰입 간의 선행연구는 주로 직무몰입과 유사한 업무열의(work engagement)와 진성리더십과의 관계 연구가 진행되었다. 윤인한(2015)은 건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 조직시민행동, 종업원몰입과 이직의도에 미치는 영향을 확인하고 이러한 과정에서 현장직원이 인식한 조직후원인식의 매개효과를 검증하기 위해 총 75개 건설현장에서 근무하고 있는 현장직원을 622명을 대상으로 연구를 진행하였다. 연구결과, 건설현장 소장의 진성리더십이 종업원 몰입에 직접적으로 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 동시에 현장직원의 조직후원인식을 매개로 현장소장의 진성리더십과 종업원몰입 사이에 부분 매개효과가 있다는 것을 구명하였다.

양경흠(2014)은 전방지역에서 복무 중인 소대장 382명을 대상으로 상위리더인 중대장과 차상위 리더인 대대장의 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 리더의 신뢰를 매개요인으로 설정하여 구명하였다. 연구결과 소대장의 직속상사인 중대장의 진성리더십이 조직몰입에 직접적으로 미치는 영향은 부분적으로 유의한 것으로 제시되었다. 양경흠(2014)은 조직몰입을 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입으로 접근하였는데, 세 가지 요소 가운데 지속적 몰입은 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문이다. 그러나 상대적으로 경직되고 위계적인 군 조직의 특성에도 불구하고 직속상사의 진성리더십이 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정적인 영향을 미친다는 점은 병영문화 혁신을 추구하고 있는 군 조직의 조직몰입 향상에 있어 새로운 리더십이 요구된다는 시사점을 제시하고 있다.

Wang & Hsieh(2013)은 직속상사가 인식한 진성리더십이 직원들이 인식한 진성리더십과 직원 신뢰를 통해 업무몰입에 미치는 영향에 대해 구명하기 위해 타이완 내 상위 1,000개 제조회사와 500개의 서비스회사를 모집단으로 하여 계층적 다중회귀분석을 실시하였다. 직속상사의 경우 77부, 부하직원의 경우 345부를 분석에 적용하였다. 연구결과, 직속상사가 인식한 진성리더십과 직원들이 인식한 진성리더십 두 변인 모두 업무몰입에 정적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. Alok & Israel(2012)은 인도 내 특정 IT회사 117명을 대상으로 진성리더십이 업무몰입과 관계를 구명하였다. 연구결과, 진성리더십은 정적으로 유의미하게 업무몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 긍정심리 주인의식(promotive psychological ownership)이 진성리더십과 업무몰입에 있어 완전매개 역할을 하는 것을 구명하였다.

진성리더의 높은 수준의 도덕성과 완결성, 성실성 및 우호적인 명성은 부하직원들에게 긍정적인 기대심리가 촉진되고 신뢰 및 동기부여의 수준이 향상됨에 따라 결과적으로 심리적 안정감을 느끼고 임파워먼트 되기 때문에(Avolio et al., 2004) 진성리더십은 임파워먼트에 영향을 미친다. 따라서 진성리더십과 유사한 개념인 임파워링 리더십이 직무몰입에 영향을 미치는 연구결과도 확인할

필요가 있다. 김경태, 박현주, 정홍상(2016)은 소방공무원을 대상으로 임파워링 리더십과 직무몰입과의 관계연구에서 임파워링 리더십이 정적으로 유의미하게 직무몰입에 영향을 미치는 것을 제시하였다. 마찬가지로 김혜선, 탁진국(2015)은 국내기업 종사자를 대상으로 리더의 임파워링 행동이 직무열의에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 연구결과를 제시하였다. 위에서 언급한 연구자별 독립변인과 종속변인 유사변인 간의 표준화 추정값은 <표 II-8>과 같다.

본 연구에서 적용되는 직무몰입과 선행연구에서 포함되었던 업무몰입 간의 개념 차이가 존재하나 앞서 논의한 바와 같이 직무몰입은 상대적으로 일반적인 개념인 업무몰입에 비해 구체적으로 현재 직무관점에 초점을 맞추고 있는 부분을 제외하면 유사성이 있는 변인이므로 정적인 영향을 줄 것으로 예측된다. 기존의 연구가 현재의 직무에 대한 초점 보다는 전반적인 차원에서 접근하였고, 인지적인 측면뿐만 아니라 정신적, 육체적 건강상태까지 고려하는 종합적인 차원에서 접근하였기 때문에 내적동기 유발 차원에서의 명확한 시사점을 제시하기 어려웠다. 따라서 보다 전문성과 자율성이 요구되는 대기업 연구개발 인력의 특성을 고려하여 직속상사의 진성리더십과 직무몰입과의 관계를 구명할 필요가 있다고 판단되며, 진성리더십은 직무몰입에 정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 예측할 수 있다.

〈표 II-8〉 연구자별 진성리더십과 직무몰입 유사변인 간의 표준화 추정값

연구자	독립변인	종속변인	표준화 추정값	유의확률	채택/기각
김경태 외(2016)	임파워링 리더십	직무몰입	.428	p<.001	채택
김혜선, 탁진국(2015)	임파워링행동	직무 열의	.37	p<.001	채택
윤인한(2015)	진성리더십	종업원 몰입	.337	p<.001	채택
양경희(2014)	진성리더십	구성원 정서적 몰입	정서적 몰입 .500	p<.001	채택
			규범적 몰입 .153	p<.05	채택
			지속적 몰입 -.136	p<.05	기각
Wang & Hsieh (2013)	진성리더십	업무 열의	.595	p<.001	채택
Alok & Israel (2012)	진성리더십	업무 열의	.56	p<.05	채택

나. 직속상사 진성리더십과 직무재창조의 관계

직무재창조의 선행요인으로 개인요인 및 직무요인이 있다. 개인요인은 사물을 분별하여 인지할 수 있는 인지능력, 특정 상황에 대한 적극적 성격, 자기효능감, 자기 규제가 포함된다(Lyon, 2008). 직무요인은 다른 과업과의 상호의존성, 직무에 대한 권한의 자율성, 상사의 지원, 사회적 관계를 포함한다(Bakker & Demorouti, 2007). 한편 진성리더십의 결과변인으로 긍정심리자본 강화, 부하 직원을 진성리더로 성장시키기 위한 리더의 지속적인 육성노력, 자아인식은 직무재창조의 선행변인인 자기효능감, 자기규제, 권한의 자율성, 상사의 지원과 상당한 연관성이 있다고 볼 수 있다. 따라서 직속상사의 진성리더십은 직무재창조에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다.

국내에서는 김창호(2012)가 진성리더십이 부하의 직무재창조에 미치는 과정과 영향에 대한 연구를 국내 50개 업체 근로자를 대상으로 640명을 대상으로 진행하였다. 이 연구에서 진성리더십은 부하의 직무재창조에 직접적인 영향을 주는 모형으로 설계되지는 않았으나 간접적인 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다. 진성리더십은 초월적 리더십에 영향을 미치고, 초월적 리더십이 부하에게

있어 조직과 자신을 동일시하는 것과 직무관련 소명의식에 영향을 주어, 궁극적으로 직무재창조에 영향을 준다는 점을 구명하였다. 조직 동일시는 앞서 언급한 Avolio et al.(2004)가 제시한 개념적 틀을 실증적으로 검증했다고 볼 수 있다. 진정성 있는 리더의 행동은 역할모델로서의 기능을 하여 부하직원으로 하여금 직무정체성에 긍정적인 변화를 일으킬 수 있게 한다는 점을 시사한다. 이는 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시한 직무재창조의 동기부여 요소 중의 하나인 긍정적 자아이미지(positive self-image)와 그 맥락을 같이 하고 있다는 점을 확인할 수 있다.

노태현(2015)은 진성리더십이 직무재창조에 미치는 영향, 그리고 이 과정에서 집단신뢰의 조절효과를 구명하는 연구를 육군 병사 548명을 대상으로 진행하였다. 하위요소로는 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시한 과업경계, 인지적 경계, 관계적 경계로 하지 않는 대신, Tims et al.(2012)가 제안한 척도인 사회적 직무자원 증가, 구조적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가, 직무요구 방해 감소를 활용하였다. 연구결과, 구성원이 상사의 진성리더십을 인식함에 따라 직무재창조에 유의하게 정적인 영향을 미친다는 것을 구명하였다.

이태우(2016)는 제조업, 통신업, 금융·보험업 3개사를 대상으로 총 246명의 근로자를 대상으로 진성리더십이 자기주도학습 능력을 매개로 직무재창조에 미치는 연구를 진행하였다. 연구 결과, 진성리더십 하위요소인 관계적 투명성은 과업가공에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내재화된 도덕관점은 과업가공, 인지가공 및 관계가공 모두에서 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 균형 잡힌 정보처리는 과업가공에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자아인식의 경우는 과업가공, 인지가공 및 관계가공 모두에서 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무재창조의 선행변인으로 제시되고 있는 긍정적 자아 이미지(positive self-image)를 형성하는 긍정심리자본에 있어서 진성리더십이 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

윤선화, 김해룡(2016)은 종합병원 간호사를 대상으로 상사의 진성리더십이 신

퇴를 매개로 직무재창조에 미치는 영향을 구명하였다. 연구결과 진성리더십의 직무재창조에 직접적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그밖에 김혜선, 탁진국(2015)은 진성리더십과 유사한 개념인 임파워링 행동이 직무재창조에 유의미한 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 위에서 언급한 연구자별 독립변인과 종속변인 유사변인 간의 표준화 추정값은 <표 II-9>와 같다.

<표 II-9> 연구자별 진성리더십과 직무재창조 유사변인 간의 표준화 추정값

연구자	독립변인	종속변인	표준화 추정값	유의확률	채택/기각
윤선화, 김해룡(2016)	진성리더십	장인적 직무수행	직무재창조 .196	p<.01	채택
			관계재창조 .714	p<.001	채택
			인지재창조 .302	p<.001	채택
이태우 (2016)	진성리더십	장인적 직무수행	관계적 투명성 → 과업가공 .159	p<.05	채택
			내재화된 도덕관점 → 과업가공 .239	p<.001	채택
			내재화된 도덕관점 → 인지가공 .327	p<.001	채택
			내재화된 도덕관점 → 관계가공 .243	p<.001	채택
			균형잡힌 정보처리 → 과업가공 .239	p<.001	채택
			자아인식 → 과업가공 .263	p<.001	채택
			자아인식 → 인지가공 .355	p<.001	채택
			자아인식 → 관계가공 .237	p<.01	채택
노태현 (2015)	진성리더십	자율적 직무수행	구조적 직무자원 증가 .445	p<.001	채택
			직무요구 방해 감소 .351	p<.001	채택
			사회적 직무자원 증가 .455	p<.001	채택
			도전적 직무요구 증가 .356	p<.001	채택
김혜선, 탁진국 (2015)	진성리더십	직무개선	.19	p<.001	채택

※ 참고: 이태우(2016)의 경우 비표준화 추정값임.

이상에서 논의한 바와 같이 진성리더십은 직무재창조와 정적인 영향을 주거나 일부 하위요인에만 영향을 미치고 있는 등 다양한 연구결과들이 제시되고 있다. 그러나 지금까지의 연구는 연구대상 측면에서 특정 직무군에 한정하여 진행되지

않았거나 육군 병사와 같이 전문성이 상대적으로 낮은 대상으로 진행되었다. 즉, 인력의 전문성 차원에서 연구개발 집단에 초점을 맞추어 연구가 이루어질 필요가 있으며(노태현, 2015), 이러한 맥락에서 대기업 연구개발 인력 직속상사의 진성리더십과 직무재창조와의 관계 연구는 중요하다고 볼 수 있다.

다. 직무재창조와 직무몰입의 관계

몰입의 단계에 이르기 위해서는 개인의 노력과 상황이 수반되어야 하는데 ① 이전단계(antecedents), ② 진입단계(threshold), ③ 경험단계(experience), ④ 결과단계(consequences)로 순차적인 과정을 통해 상호작용하며 진행된다(Csikszentmihaly, 1990). 이와 같은 몰입의 단계는 업무현장에서도 유사하게 적용된다고 볼 수 있다. 즉, 원활한 직무몰입이 일어나기 위해서는 직속상사의 리더십뿐만 아니라 구성원 스스로가 능동적으로 자신의 업무에 대한 인식의 전환과 업무와 관련된 다양한 경험이 필요하다. 이러한 측면에서 연구개발 인력의 직무몰입에 이르기 위해서는 자발적으로 다양한 인지적, 관계적, 업무적 경계를 확대하는 직무재창조가 선행되어야 할 것이다. 즉, 자신의 직무에 대해 조직에서 요구하는 일의 범위를 넘어서서 의미를 부여하고 수행과제를 확대하고 이와 관련된 이해관계자를 확대하는 경험들은 궁극적으로 직무몰입을 강화할 것으로 예측된다.

이러한 맥락에서 최근 직무몰입(job involvement)과 유사변인인 업무열의(job engagement)의 선행변수로 연구가 진행되고 있다. 직무몰입과 업무열의가 구성원과 해당 직무와 동일시된 상태라는 점은 유사하지만, 직무몰입이 일에 대한 중요성, 애착, 책임감을 강조하고 있는 반면 업무열의는 인지적인 측면뿐만 아니라 신체적, 정서적 측면에서 보다 포괄적으로 접근하고 있다(Kahn, 1990). 직무재창조와 업무열의의 관계에 관련해서 직무 자원-요구 모델관점에서 Crawford, LePine, & Richet(2012)는 자원(resource), 도전 요구(challenge demands), 방해 요구(hindrance demand)와 직무열의와의 인과관계를 구명하였다. 연구결과 Tims et al.(2013)은 직무 자원-요구 모델 관점에서 직무재창

조의 구성요소 가운데 구조적인 직무자원 증가(ex. 더 많은 자율성 요구하기 등)는 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)로 구성된 업무열의에 유의미하게 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 업무권한과 자율성을 높이기 위해 업무와 관련된 자원을 스스로 확대하는 동시에 업무에 방해가 되는 요인들을 낮추는 직무재창조 활동을 통해 직무에 대한 중요성과 애착 및 책임감을 향상시킬 수 있을 것으로 판단된다.

조성인, 송해덕(2016)은 다양한 업종과 기업, 공공기관에서 근무하고 있는 인적자원개발 담당자들을 대상으로, 업무몰입에 영향을 주는 변인들로 직무특성과 직무재창조를 제시하였다. 조주현(2014)은 국내 직장인을 대상으로 직무재창조가 업무열의에 정적으로 유의하게 예측하는 것을 제시하였다. 임명기 외(2014)의 경우에도 직무재창조가 직무만족, 직무열의 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석을 통해 직무재창조는 직무열의에 유의미한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

Ghitulescu(2006)는 미국 전역의 200개 초등학교에 근무하는 초등교사 661명을 대상으로 일의 구조적 맥락과 일의 관계적 맥락이 직무재창조에 영향을 미치고 직무재창조는 조직몰입에 영향을 미치는 연구결과를 제시하였다. Petrou et al.(2012)은 직무재창조와 직무열의의 관계에서 하루 단위의 도전요구 추구하기는 하루 단위의 업무열의에 유의미한 영향을 미치는 연구결과를 제시하였다.

강재완, 이형룡(2016)은 호텔 고객접점 직원의 직무재창조와 직무소진 및 직무열의(job engagement)의 관계와 직무소진의 매개효과를 검증하는 연구에서 직무재창조는 직무열의에 정적으로 유의미하게 영향을 미친다고 제시하였다.

백수진(2016)은 제조업종 구성원의 직무재창조가 직무열의(work engagement)를 매개로 변화지향행동과의 구조적 관계를 구명한 연구에서 직무재창조의 하위요소인 직무자원 추구하기와 직무도전 추구하기는 직무열의에 유의한 정적인 영향을 끼치고, 직무요구 감소시키기는 직무열의에 유의한 정적인 영향을 끼치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 직무재창조가 증가할수록 직무열의가 향상되었다는 선행연구결과를 일부 지지하고 있다(Bakker et al., 2012). 위에서 언급한 연구자

별 독립변인과 종속변인 유사변인 간의 표준화 추정값은 <표 II-10>과 같다.

이상에서 논의한 바와 같이 직무재창조는 직무몰입에 정적인 영향을 주거나 일부 하위요인에만 영향을 미치고 있는 등의 연구결과들이 제시되고 있다. 그러나 지금까지의 연구에서는 자율성, 전문성의 성향이 강한 연구개발 인력을 대상이 아닌 일반 제조업 근무자 또는 대고객 지향적인 교사, 호텔의 고객접점 직원을 대상으로 한 연구이므로 연구결과의 차별점이 있다고 볼 수 있으며, 종속변인에 있어서도 그동안의 선행연구들이 직무몰입이 아닌 업무열의 또는 조직몰입 차원에서 접근하였다는 차이점이 있다. 따라서 본 연구에서 대기업 연구개발 직무재창조 활동과 직무몰입의 관계를 구명할 필요가 있다고 판단된다.

〈표 II-10〉 연구자별 직무재창조와 직무몰입 유사변인 간의 표준화 추정값

연구자	독립변인	종속변인	표준화 추정값	유의확률	채택/기각
백수진 (2016)	직무자원 추구하기	업무열의	.200	p<.001	채택
	직무도전 추구하기		.458	p<.001	채택
	직무요구 감소시키기		.068	p>.05	기각
강재완, 이형룡 (2016)	직무크래프팅	업무열의	.450	p<.05	채택
조성인, 송해덕 (2016)	직무재창조	업무몰입	.738	p<.001	채택
조주현(2014)	직무재창조	업무열의	.82	p<.001	채택
임명기 외(2013)	직무재창조	직무열의	.32	p<.001	채택
Crawford et al. (2012)	직무자원	업무열의	.34	p<.05	채택
	직무도전		.21	p<.05	채택
	직무방해		-.19	p<.05	채택
Tims et al.(2013)	구조적 직무자원	활력	.26	p<.01	채택
		헌신	.35	p<.01	채택
		몰두	.26	p<.01	채택
Petrou et al.(2012)	하루 단위 도전요구 추구하기	하루 단위 직무열의	.15	p<.01	채택
Ghitulescu (2006)	과제재창조	조직몰입	.16	p<.01	채택
	인지재창조		.27	p<.001	채택
	관계재창조		-.01	p>.05	기각

라. 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과

본 연구는 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과를 구명함으로써 직무재창조 활동의 중요성을 제시하고자 한다. 직무재창조가 매개기능으로 논의되는 이유는 진성리더십과 같이 리더를 통한 심리적 자극이 직무몰입에 영향을 미치기 위해서는 구성원 스스로의 몰입경험이 매우 중요하기 때문이다. 즉, 개개인들이 자기 주도적으로 업무와 관련된 자원을 확대하고, 도전적인 과제를 추구하려고 해야 하며, 상대적으로 정신적, 신체적, 심리적으로 방해요인을 줄이는 노력을 하면서 과업, 인지 및 관계 가공이 일어나고 결과적으로 직무몰입으로 이어질 수 있다고 판단된다. 그러나 그동안의 진성리더십과 직무몰입을 포함한 조직유효성의 매개변인 연구는 주로 신뢰, 긍정심리자본과 같은 구성원의 심리적인 요인이 주로 다루어졌다(Hsieh & Wang, 2015; 양경흠, 2015; 문혜강, 2013; Alok & Israel, 2012). 그러나 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 보다 실제적인 시사점을 제공하기 위해서는 직무재창조와 같은 조직구성원의 인식의 전환과 경험이 포함되어 있는 변인연구 또한 필요하다. 이에 본 연구는 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조를 매개변수로 설정하여 가설을 검증하고자 한다. 직무재창조를 매개변인으로 접근한 기존의 선행연구로 진성리더십과 유사변인인 리더의 임파워링 행동으로 연구한 사례가 있다. 김혜선과 탁진국(2015)은 국내 대기업 근로자 350명을 대상으로 직무열의에 리더의 임파워링 행동이 미치는 과정에서 직무재창조가 매개역할을 하는지를 검증한 연구결과, 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간에 관계를 직무재창조가 부분매개 한다는 것을 밝혀냈다($\beta = .08$, 95% Bias Corrected 신뢰구간 = .04~.14, $p < .001$). 즉, 리더가 부하직원에게 임파워링을 하면 할수록 부하직원은 직무재창조 활동을 보다 적극적으로 할 것이며 결과적으로 직무에 대한 몰입이 높아진다는 것을 알 수 있다.

조성인과 송해덕(2016)은 다양한 업종과 기업, 공공기관에서 근무하고 있는 인적자원개발 담당자들을 대상으로, 업무몰입에 영향을 주는 변인들로 직무특성과 직무재창조를 제시하고 있고 이 가운데 직무재창조는 직무특성과 업무몰입 관계에서 매개효과를 검증하였다. 연구결과, 직무특성과 업무몰입의 관계에서 직무

재창조가 부분적으로 매개기능을 한다는 것을 제시하였다. 직접효과 추정치는 .235, 간접효과 추정치는 .350으로 나타나 결과적으로 총 효과의 추정치가 .586으로 나타났으며 95% 신뢰구간에서 직무재창조의 매개효과는 $p < .001$ 로 유의한 것으로 분석되었다. 이는 인적자원개발 부서 담당자들이 자신의 업무에 대한 인지경계, 관계경계, 과제경계를 확장해 나가면서 업무몰입을 한다는 점의 시사한다.

Tims, Bakker & Derks(2015)는 네덜란드 화학공장의 288명 직원을 대상으로 직무요구, 직무자원, 직무재창조의도와 업무몰입, 성과, 조직시민행동과의 관계에서 직무재창조의 매개효과를 검증하였는데 직무재창조의 하위요소인 직무자원 재창조(crafting job resources)와 직무요구 도전(challenging job demands)은 직무재창조 의도와 업무몰입(work engagement) 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. Bakker et al.(2012)은 개인의 선제적 개인특성(proactive personality)과 업무몰입과의 관계에서 직무재창조가 매개역할을 하는 것을 제시하였다($\beta = .390$, Bias Corrected 확신구간 = .143~.710, $p < .001$).

이상에서 논의한 바와 같이 직무재창조는 진성리더십이 직무몰입에 유의미한 영향을 미치는 데에 있어서 매개 기능을 할 것으로 예상된다. 직속상사의 진성리더십은 부하직원으로 하여금 긍정심리자본과 책임감, 자율성을 부여하지만 이러한 심리적 속성이 강한 정적인 상태가 직무몰입으로 이어지는 데에는 한계가 있기 때문에 구성원 스스로 인지, 과업 및 관계를 가공하는 직무재창조가 적합하다고 판단된다. 직속상사의 진성리더십의 영향을 받은 부하직원들은 본인 스스로가 일에 대한 의미와 정체성을 재설계하기 위해 다양한 활동을 할 것이고 이러한 일련의 활동이 직무몰입에 이르게 할 것으로 예상된다. 따라서 본 연구를 통해 대기업 연구개발 인력이 직속상사 진성리더십의 영향을 받아 직무몰입을 함에 있어서 직무재창조의 매개역할을 구명하는 것은 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

마. 직속 상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 및 직무재창조와 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과

1) 직속 상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과

진성리더는 리더로서의 사명을 행동으로 실천하기 위해서 지속적인 학습과 성장의 욕구를 지니고 있으며 동시에 그들의 부하 직원도 진성리더가 되기 위해 요구되는 역량개발 활동과 학습을 촉진하는 경향이 있다(박시남, 2012). 즉, 진성리더는 조직의 학습문화 풍토를 조성함으로써 구성원들이 지속적인 성장을 추구하는 속성이 있기 때문에 다양한 학습방법 가운데 무형식학습 활동에 대한 중요성을 인식하고 있다고 볼 수 있다. 특히 연구개발 부문의 진성리더는 지속적인 관련 지식습득, 관련 부문과의 경험공유, 해당 분야 우수인력 수행성과 공유 활동과 같은 무형식학습 활동이 구성원들의 전문성 향상 및 직무몰입에 영향을 줄 것으로 판단된다. 실제 박혜선, 이찬(2012)은 조직차원에서 무형식학습에 영향을 미치는 요인 가운데 관리자 및 리더의 학습지원, 학습지향 문화를 제시하고 있다. Skule(2004)은 관리자 또는 리더의 학습에 대한 지지(management support for learning)가 높을수록 무형식학습의 강도가 높아진다는 것을 양적 연구를 통해 제시하였다(직접효과 .236, $p < .01$).

배을규 외(2013)은 교사의 조직 몰입에 있어 유아교육기관장의 진성리더십의 영향을 구명하는데 있어서 교사 자기주도학습 능력이 매개효과가 있음을 제시하고 있다. 즉, 상사의 진성리더십은 교사들에게 학습에 대한 관심과 동기를 부여하고, 지속적인 학습환경을 지원하는 등의 교사의 자기주도학습 능력 개발을 통한 조직 몰입 향상이 진성리더십이 직접적으로 조직 몰입에 미치는 영향보다 크다는 것을 제시하고 있다(직접효과 .377, 간접효과 .400). 결과적으로 리더는 구성원의 몰입을 위해 학습 활동을 촉진할 필요가 있는데 공식적인 교육훈련뿐만 아니라 일터에서 업무 수행을 통해 학습한 내용을 지속적으로 상기할 수 있

도록 조언하고 의견을 공유할 수 있도록 학습의 장을 제공함으로써 자율적으로 상호학습이 될 수 있도록 학습문화를 선도할 것으로 강조하고 있다.

정규학습과 조직몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과에 관한 연구도 진행되었다. 박상현(2013)은 서울 소재 S 종합병원에 입사한 간호사 400명을 대상으로 신입직원 입문교육과 조직적응에서 무형식학습 활동의 조절효과가 있다는 점을 검증하였다. 즉, 무형식학습 활동 정도가 높은 사람은 신입직원 입문교육 만족도가 높아질수록 조직적응의 하위 요인인 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 대한 증분효과가 무형식학습 활동 정도가 낮은 사람의 증분보다 더 높게 나타남으로써 무형식학습 활동이 형식학습을 통한 조직몰입 제고에 있어서 무형식학습 활동이 이를 촉진하는 역할을 한다는 점을 연구결과를 통해 제시하였다.

그밖에 직무몰입의 조절변인으로 무형식 학습활동의 기능을 구명한 연구는 다음과 같다. 최정현(2014)은 기업체 소속되어 강의를 핵심직무로 수행하는 전문강사를 대상으로 228명을 대상으로 직무특성과 직무몰입과의 관계에서 무형식학습의 매개효과를 검증한 결과, 부분매개효과가 있다는 것을 밝혀냈다. 윤경신(2015)은 중소기업 근로자를 대상으로 직무재창조 하위 요인인 직무요구 감소와 유사한 업무부하와 직무몰입과의 관계에서 무형식학습이 완전매개효과가 있다는 것을 검증하였다.

이상에서 직속상사의 진성리더십과 직무몰입과의 관계에서 무형식학습 활동은 조절효과의 기능을 할 것으로 예측된다. 즉 연구개발 인력의 무형식학습 활동 수준에 따라 직속상사의 진성리더십이 직무몰입에 영향을 미치는 효과가 달라질 것으로 판단된다.

2) 직속 상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과

직무재창조는 같은 직무를 수행하더라도 개인별로 일의 의미와 일에 대한 정

체성에 따라 다르게 업무과제를 수행한다는 것을 전제로 한다. 원활한 직무재창조를 위해서는 다양한 무형식학습 활동의 정도에 따라 인지, 과제 및 관계적 영역에의 확장을 보다 용이하게 해 줄 것으로 판단된다. 이를테면 무형식학습 활동 중에 하나인 성찰을 어느 정도 했는가에 따라 통해 인지 및 과제의 경계를 확장시킬 수 있는 동기를 부여할 수 있을 것으로 예상되며, 타인과의 학습을 통해 관계 경계를 확장시킬 수 있는 기회를 제공할 것으로 판단된다.

무형식학습 활동은 특히 관계경계 확장과 밀접한 관계가 있다는 점을 선행연구를 통해 파악할 수 있다. 박혜선, 이찬(2012)은 개인차원에서 무형식학습과 사회적 네트워크와 피드백과 유의미한 관계가 있다는 점을 제시하였다. 이는 직무재창조 측면에서 관계경계의 확장과 유사한 개념이라 볼 수 있기 때문에 무형식학습 활동 정도가 직무재창조를 촉진할 것으로 예측된다. Skule(2004)은 전문가와의 연락확대(extensive professional contact)가 높을수록 무형식학습의 강도가 높아진다는 것을 양적 연구를 통해 제시하였다(직접효과 .400, $p<.01$). Doornbos et al.(2008)은 업무환경과 무형식학습 활동의 유형과의 관계연구에서 업무와 관련된 네트워크에 참여하고자 하는 가능성이 높은 환경일 경우 외부 이해관계자에게 자문하는 학습 유형을 선호하는 것으로 나타났다(직접효과 .35, $p<.05$).

이상에서 논의한 바와 같이 진성리더에 의해 학습풍토가 구축된 업무현장에서 무형식학습 활동은 직무몰입과 직무재창조에 조절기능을 할 수 있을 것으로 예측된다. 자기주도성을 기반으로 현장에서 상호적으로 일어나는 비계획적이고 비구조적인 무형식학습 활동은 전문성과 자율성의 성향이 강한 연구개발 조직에서 중요한 학습활동이며 직무몰입과 직무재창조를 촉진할 것으로 판단된다. 다시 말해서 연구개발 인력의 무형식학습 활동 수준에 따라 직무재창조가 직무몰입에 영향을 미치는 효과가 달라질 것으로 판단된다.

바. 선행연구 종합

지금까지 논의한 직무몰입과 직속상사의 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 관계에 대해서 다음과 같이 종합할 수 있다. 직속상사의 진성리더십은 직무몰입과 직무재창조에 정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 파악할 수 있다. 또한 직무재창조는 직무몰입에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다. 이와 동시에 직무재창조는 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 매개변인으로서의 기능을 할 것으로 판단된다. 마지막으로 무형식학습 활동은 선행연구에서 제시된 조절 및 매개변인으로서의 기능을 통해 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계 및 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에 있어서 정적으로 조절변인으로서의 기능을 할 것으로 예측된다. 이상의 내용을 종합하면 <표 II-11>과 같다.

<표 II-11> 선행연구 종합

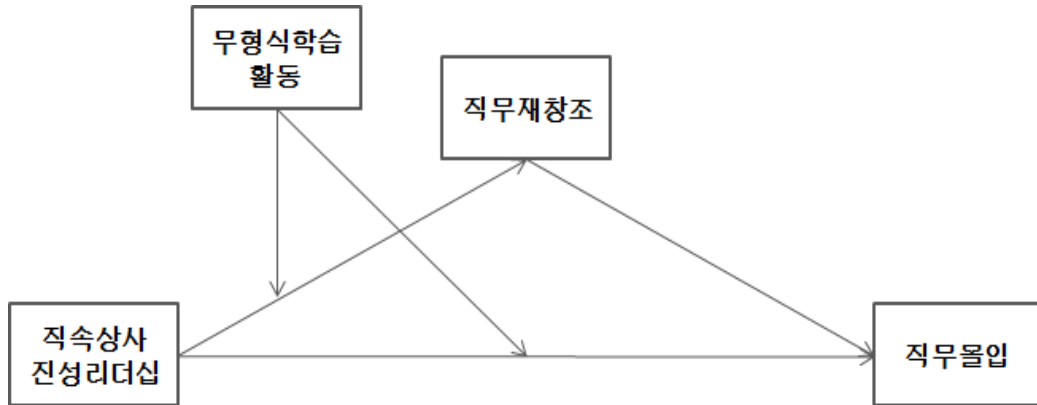
구분	선행연구
직속상사의 진성리더십 → 직무몰입	김경태 외(2016), 김혜선, 탁진국(2015), 윤인한(2015), 양경흠(2014), Wang & Hsieh(2013), Alok & Israel(2012)
직속상사의 진성리더십 → 직무재창조	윤선화, 김해룡(2016), 이태우(2016), 노태현(2015), 김혜선, 탁진국(2015)
직무재창조 → 직무몰입	백수진(2016), 강재완, 이형룡(2016), 조성인, 송해덕(2016), 조주현(2014), 임명기 외(2013), Crawford et al.(2012), Tims et al.(2013), Petrou et al.(2012), Ghitulescu(2006)
직무재창조 매개변인	조성인, 송해덕(2016), 김혜선 & 탁진국(2015), Tims et al. (2015), Bakker et al.(2012)
무형식학습 활동 조절변인 및 매개변인	윤경신(2015), 최정현(2014), 곽상현(2013), 배을규 외(2013), Doornbos et al.(2008), Skule(2004)

III. 연구방법

1. 연구모형

선행연구 고찰을 통해 대기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동이 유의미한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 네 가지 변인의 관계를 구체적으로 살펴보면 우선 대기업이라는 조직 특성상 연구개발 인력의 직무몰입에 있어서 직속상사 진성리더십이 영향을 미칠 것으로 예상된다. 그러나 해당 직무에 대한 중요성, 애착 및 책임감과 같이 상당히 높은 수준으로 인지하는 직무몰입 상태가 되기 위해서는 직속상사의 진성리더십만으로는 어려울 수 있다. 왜냐하면 진성리더십은 구성원이 업무현장에서 적용하고자 하는 목적, 방법 및 내용에 대한 구체적인 방법론까지 직접적으로 관여하기는 어렵기 때문이다. 한편 직무몰입을 위해서는 구성원 스스로가 능동적으로 자신의 업무에 대한 인식의 전환과 업무와 관련된 다양한 직무재창조 경험의 선행될 필요가 있다. 두 가지 변인의 인과관계를 고려하였을 때 진성리더십에 영향을 받은 구성원은 자신의 업무에 대한 새로운 의미부여와 관계적이고 업무와 관련된 경험의 확대를 의미하는 직무재창조가 매개역할을 함으로써 직무몰입의 수준을 높일 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 또한 자율성을 전제로 현업에서의 학습이 이루어지는 무형식학습 활동이 직속상사의 진성리더십과 상호작용하여 직무재창조 및 직무몰입에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 종합적으로 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조는 매개변인으로 기능할 것으로 판단되며, 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동이 정적인 조절변인으로 기능함과 동시에 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에서도 정적인 조절변인으로 기능할 것으로 예상된다. 즉, 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동은 직속상사의 진성리더십과 직무몰입을 직접적으로 조절하는 기능뿐만 아니라 직속상사의 진성리더십과 직무몰입에서 매개기능을 하는 직무재창조를 조절하는 기능을 함으로써 종합적으로는 매개된 조절효과가 있을 것으로 판단되

로 [그림 Ⅲ-1]과 같은 가설적인 연구모형을 설정하였다.



[그림 Ⅲ-1] 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과 및 무형식학습 활동의 매개된 조절효과의 가설적 연구 모형

2. 연구대상

본 연구대상의 모집단은 국내 대기업 연구개발 인력 전체이다. 우선 모집단을 국내 연구개발 인력 가운데 대기업 연구개발 인력으로 선정한 이유는 전체 연구개발 인력의 수, 기관의 수, 연구개발비 측면에서 차지하는 비중이 상당하여 연구개발 인력을 대표할 수 있다고 판단하였기 때문이다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. ① 국내 전체 연구개발 인력 가운데 기업체에서 운영하는 연구개발 기관의 수와 인력 수가 상당하다. 2014년 기준으로 기업체의 연구개발 활동 수행기관 수는 29,392개로 전체의 97.6%를 차지하고, 인력 수의 경우에는 304,808명으로 전체의 69.7%를 차지하고 있다(한국산업기술진흥협회, 2016). ② 기업체 연구개발 인력 가운데 대기업에 종사하고 있는 연구개발 인력의 수와 연구개발비가 상당하다. 대기업 연구개발 인력의 수는 157,430명으로 기업체 연구개발 인력의 51.6%를 차지하고 있다. 또한 대기업의 연구개발비는 38조 6,177억 원으로 전체 연구개발비의 77.5%를 차지하고 있다. 그러나 대기업 연구개발 인력과 관련한 정보는 2014년 기준 전체 인원 수 및 연구개발비용 상위 20개 기업 정보(<표 III-1>)만 공개되어 있을 뿐 대기업 연구개발 인력이 종사하고 있는 전체 기업명과 기업별 연구개발 인력 수 및 연구개발비와 같은 구체적인 현황을 파악하기에는 한계가 있다.

〈표 Ⅲ-1〉 2014년 연구개발비용 상위 20개 기업

순위	기업명	순위	기업명
1	삼성전자	11	삼성디스플레이
2	엘지전자	12	두산인프라코어
3	현대자동차	13	포스코
4	엘지디스플레이	14	현대중공업
5	SK하이닉스	15	만도
6	삼성전기	16	삼성테크윈
7	현대모비스	17	SK이노베이션
8	삼성에스디아이	18	두산중공업
9	한국지엠	19	르노삼성자동차
10	엘지화학	20	한국수력원자력

따라서 본 연구의 목표모집단은 기본적으로는 비확률표본추출 방법 가운데 유의표본추출(purposive sampling) 방법을 활용하되, 연구자가 확보한 자료를 기반으로 선정한 기업으로 설정하기로 하였다. 연구자가 확보한 자료는 앞서 언급된 공정거래위원회(2016)가 공시한 상위출자제한 기업집단(〈표 Ⅱ-1〉) 정보와 한국산업기술진흥협회(2016)에서 공개한 2014년도 연구개발투자비 상위 20개 기업이다(〈표 Ⅲ-1〉).

이상에서 확보한 자료를 바탕으로 목표모집단 기업선정은 ① 연구개발투자비 상위 20개 기업을 우선적으로 포함시키고, ② 상위출자제한 기업집단 내에 포함되어 있는 기업 중 연구개발 기능을 보유하고 있으며, ③ 특정 업종으로 편중되지 않도록 다양한 업종을 고려하여 최종적으로 40개 기업(조직)을 목표 모집단으로 선정하였다(〈표 Ⅲ-2〉).

〈표 Ⅲ-2〉 대기업 연구개발 인력의 목표 모집단 (가나다 순)

연번	기업명	연번	기업명
1	대우건설	21	LG전자
2	두산인프라코어	22	LG화학
3	두산중공업	23	GS건설
4	롯데건설	24	KT
5	롯데중앙연구소	25	포스코 C&C
6	르노삼성자동차	26	포스코 건설
7	만도	27	한화시스템
8	삼성SDI	28	한화중합연구소
9	삼성디스플레이	29	한화케미칼
10	삼성전기	30	한화테크윈
11	삼성전자	31	한화토탈
12	CJ제일제당	32	현대건설
13	SK이노베이션	33	현대그린푸드
14	SK하이닉스	34	현대모비스
15	에쓰오일	35	현대오트론
16	NH농협	36	현대위아
17	LS산전	37	현대자동차
18	LG디스플레이	38	현대제철
19	LG생활건강	39	현대중공업
20	LG CNS	40	효성기술원

본 연구에서 선정한 대기업 연구개발 인력의 모집단의 크기가 157,430명이므로 Krejcie & Morgan(1970)에 의하면 모집단을 대표할 수 있는 표본크기는 신뢰도 95%를 적용한 표집수로 385명이다($s = X^2 NP(1 - P) \div d^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)$, X^2 : 자유도 1에 대한 95% 신뢰수준의 임계값(3.841), N : 모집단의 크기, P : 모집단 비율(.50), d : 비율 표시 정확도(.50)). 적정 표집수와 관련한 다른 기준으로 사회과학 연구는 일반적으로 300명 이상이면 신뢰할 만한 표본 집단으로 제시하고 있다(류근관, 2013).

이상에서 논의한 신뢰도와 모집단의 크기를 고려한 385명을 기준으로 다중회귀분석을 위한 최소인원 및 고려사항, 사회과학 연구의 적정 표집 수, 회수율과 무응답자, 불성실응답자를 고려하여 전체 표본의 크기를 400명으로 설정하였다.

3. 조사도구

본 연구는 자기보고식 설문도구로 직속상사 진성리더십 척도, 직무재창조 척도, 무형식학습 활동 척도, 직무몰입 척도로 구성하였으며 Likert 5점 척도로(1-전혀 그렇지 않다, 2-그렇지 않다, 3-그저 그렇다, 4-다소 그렇다, 5-매우 그렇다)로 응답할 수 있도록 구성하였다. 직무재창조 척도, 무형식학습 활동 척도, 직무몰입 척도는 기존의 도구를 재구성하여 사용하였고, 직속상사의 진성리더십은 리더 본인을 대상으로 개발된 기존의 도구를 설문대상인 리더의 부하직원에게 적합하게 변안하여 사용하였다. 그 외 인구통계학적 특성 척도를 포함하였다. 본 연구에서 활용된 조사도구의 설문지 구성은 <표 Ⅲ-3>과 같다.

<표 Ⅲ-3> 설문지 구성

구분		문항 수	문항 번호
직속상사 진성리더십	관계적 투명성	5	I. 1~5
	내재화된 도덕관점	4	I. 6~9
	균형 잡힌 정보처리	3	I. 10~12
	자아인식	4	I. 13~16
직무재창조	인지재창조	5	II. 1~5
	관계재창조	5	II. 6~10
	과업재창조	5	II. 11~15
무형식학습 활동	학습기회탐색	5	III. 1~5
	타인과의 학습	6	III. 6~11
	외부자원 활용	3	III. 12~14
	성찰	4	III. 15~18
직무몰입	직무애착 및 중요성	9	IV. 1~9
	직무책임감	4	IV. 10~13
인구통계학적 특성	성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 업종, 세부직무	7	V. 1~7
총 문항		69	

본 연구를 위한 설문도구는 인적자원개발(HRD)분야 전문가와 연구대상인 대기업 연구개발 인력 종사자들을 대상으로 내용타당도와 안면타당도를 검증받았다. 내용타당도 검증단계에서 HRD 박사학위 소지자 3인 및 박사수료 2인을 대상으로 측정도구가 변인의 개념 및 하위 구성요인별 개념에 적합하게 문항이 구성되어 있는지 검토 받았으며, 문항별로 표현된 문장이 조사대상에 적합하게 기술되어 있는지 피드백 받았다. 안면타당도 검증단계에서 현재 대기업 연구개발 부문에서 근무하고 있는 11인을 대상으로 검토를 받았다. 변인의 측정문항이 대기업 연구개발 인력 상황에 적합한지, 문항의 내용이 직관적으로 이해하기 용이한지, 이해하기 어려운 문항은 무엇인지 검토하여 최종적으로 연구자가 문항을 수정 및 보완하였다.

측정도구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 실시한 예비조사에서는 실제 목표모집단에 포함되어 있는 기업의 연구개발 인력을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문기간은 2017년 3월 14일부터 3월 16일까지 3일간 진행되었으며 KSDC 온라인 설문조사를 이용하여 총 80부를 회수하였으며, 이 가운데 연구개발 세부직무에 해당되지 않는 응답 3부, 불성실 응답 3부를 제거하여 총 74부의 설문결과를 분석에 활용하였다.

타당도를 측정하기 위한 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)은 선행연구가 있는 경우 각 요인에 해당하는 문항의 구인타당성(개념 타당성)을 확인하기 위한 요인분석으로 기존의 이론을 확인할 때 사용한다(노경섭, 2016). 즉, 본 연구의 측정도구는 기존의 선행연구를 바탕으로 개발된 문항을 활용하였으므로 확인적 요인분석이 적합하다고 볼 수 있다. 타당성 검증에 앞서서 기본적으로 비표준화 λ 값을 표준오차(S.E.)로 나눈 값인 C.R.(critical ratio)는 기본적으로 $p < .05$ 기준에서 1.96이상이어야 한다. 타당성 검증을 위한 기준은 ① 표준화 λ 값이 .5이상, ② 평균분산추출(AVE) 값은 .5이상, ③ 개념신뢰도(C.R. 값)는 .7이상으로 세 가지 방법이 주로 활용된다. 표준화 λ 값은 잠재변수가 관측변수에 미치는 영향을 의미하며, 평균분산추출값(AVE: average variance extracted)은 각각의 관측변수에 잠재변수가 영향을 미치는 표준화 λ

값의 제곱의 총합을 각각의 관측변수에 잠재변수가 영향을 미치는 표준화 λ 값의 제곱의 총합과 각각의 관측변수의 측정오차의 총합을 합한 값으로 나눈 값을 의미하며 계산식은 다음과 같다.

$$AVE = \frac{\sum \text{표준화} \lambda^2}{\sum \text{표준화} \lambda^2 + \sum \text{오차계수}} \geq .5$$

개념신뢰도(C.R.: construct reliability)는 평균분산추출값과 달리 각각의 관측변수에 잠재변수가 영향을 미치는 표준화 λ 값의 합을 제곱한 값을 각각의 관측변수에 잠재변수가 영향을 미치는 표준화 λ 값의 합을 제곱한 값과 각각의 관측변수의 측정오차의 총합을 합한 값으로 나눈 값을 의미하며 계산식은 다음과 같다.

$$C.R. = \frac{(\sum \text{표준화} \lambda)^2}{(\sum \text{표준화} \lambda)^2 + \sum \text{오차계수}} \geq .7$$

본 연구에서는 C.R.(critical ratio)는 기본적으로 $p < .05$ 기준에서 1.96이상인지를 선결적으로 확인한 후 표준화 λ 값이 .5이상, 개념신뢰도(C.R. 값)는 .7이상인지를 확인하였다. 또한 모델적합도 지수를 평가하기 위해 연구모형을 표본이 아닌 모집단으로부터 추정할 경우의 적합도인 RMSEA(root mean square error of approximation)이 .10 이하인지를 확인하였다. 송지준(2015)은 RMSEA 값이 .05미만인 경우 ‘좋은’으로 해석하고 .05이상 .1이하인 경우 ‘수용가능’으로 해석할 수 있다고 제시하고 있다.

한편 신뢰도를 측정하기 위해 변인단위 및 하위개념단위로 내적일치도 계수(Cronbach α)를 산출하여 측정도구 전체의 신뢰도 수준을 확인하였으며, 문항 제시 신뢰도 계수를 함께 참고하였다.

가. 직무몰입 측정도구

본 연구에서 직무몰입이란 현재의 직무와 자기 자신이 심리적으로 일체를 이루어 직무에 대한 애착, 책임감, 직무의 중요성에 대해 인지하는 정도를 의미한다. 선행연구 결과 분석을 통해 직무몰입을 직무에 대한 애착 및 중요성과 직무

책임감으로 구성되어 있는 하영자(2004)의 척도를 주대진(2010)이 수정 및 보완한 측정도구를 활용하였다. 하영자(2004)는 Kanungo(1982)가 개발한 MJWI(Measurement of Job and Work Involvement)와 JIQ(Job Involvement Questionnaire), Lodahl & Kejner(1965)의 도구, Weiss et al.(1967)이 개발한 MMSQ(Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 반영하여 총 14개 문항 5점 척도 측정도구를 개발하였다. 총 14개 문항 중에 10개 문항은 직무애착 및 중요성 관련 문항이고, 나머지 4개 문항은 직무책임감 관련 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에는 주대진(2010)이 하영자(2005)의 직무몰입 측정도구 중 상관관계가 높지 않은 직무애착 및 중요성 문항 중 1개 문항을 삭제한 총 13개 문항을 활용하여 대기업 연구개발 인력에 적합하게 연구자가 수정 및 보완하였다.

예비조사 결과 자료를 활용하여 직무몰입 측정도구의 확인적 요인분석과 내적 일치도 계수 분석을 각각 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 RMSEA가 .096으로 나타났으며 이는 기준으로 설정한 .10미만에 해당되므로 수용 가능한 모형으로 판단하였다. 각 측정 문항별로 표준화 λ 값은 모두 기준치인 .5보다 높게 나타났으며(직무애착 및 중요성: .611~.838, 직무책임감: .722~.849), 개념신뢰도(C.R.) 역시 기준치인 .7이상으로 나타났다(직무애착 및 중요성: .924, 직무책임감: .932)(<표 III-4> 참조).

〈표 Ⅲ-4〉 직무몰입 측정도구의 확인적 요인분석 결과

요인	비표준화 λ값	표준오차	C.R. (critical ratio)	표준화 λ값 (.5이상 적합)	오차계수	개념신뢰도 (C.R.)값 (.7이상 적합)
직무애착 및 중요성	1.000	—	—	.669	.298	.924
	1.182	.213	5.550***	.734	.289	
	1.165	.237	4.920***	.640	.473	
	.947	.195	4.852***	.630	.330	
	1.286	.243	5.293***	.695	.428	
	.940	.199	4.715***	.611	.536	
	1.016	.186	5.460***	.721	.187	
	1.352	.218	6.191***	.838	.232	
	1.271	.255	4.984***	.650	.361	
직무책임감	1.000	—	—	.802	.113	.932
	1.362	.183	7.450***	.849	.146	
	1.191	.189	6.305***	.722	.265	
	1.307	.161	6.436***	.735	.186	

***p<.001

직무몰입 측정도구의 예비조사 내적일치도 계수 분석 결과 전체적으로 .890으로 나타났으며, 본조사에서는 .843로 나타나 높은 신뢰도 수준을 보였다. 각 하위요인별 내적일치도 계수는 예비조사의 경우 .853~.886, 본조사의 경우 .839~.840으로 나타났다(〈표 Ⅲ-5〉 참조).

〈표 Ⅲ-5〉 직무몰입 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과

구분		내적일치도 계수 (Cronbach α)	
		예비조사(n=74)	본조사(n=292)
직무몰입		.890	.843
	직무애착 및 중요성	.886	.839
	직무책임감	.853	.840

나. 직속상사의 진성리더십

본 연구에서 진성리더십이란 자아인식을 기반으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적인 윤리풍토를 이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형을 의미한다. 선행연구 결과 분석을 통해 Walumbwa et al.(2008)가 제시한 진성리더십을 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리 및 자아인식으로 구성하여 개발한 Authentic Leadership Questionnaire(ALQ)를 활용하였다. 해당 측정도구는 총 16개 문항으로 구성되어 있으며 세부적으로는 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리 및 자아인식이 각각 5문항, 4문항, 3문항, 4문항으로 구성되어 있다. 실제 미국인 224명을 대상으로 한 연구에서 내적일치도 계수(Cronbach α 계수)는 자아인식이 .92, 균형 잡힌 정보처리는 .81, 관계적 투명성은 .87, 내재화된 도덕관점이 .76로 나타났다. 국내에서는 Walumbwa et al.(2008)가 개발한 진성리더십 측정도구를 사용하여 높은 타당도와 신뢰도를 검증하였다(박한규, 2015; 김창호, 2012). 김창호(2012)는 16개 문항 가운데 2개 문항을 제거한 14개 문항을 제거한 내적신뢰계수가 .932로 나타났으며, 박한규(2015)는 .941로 나타났다.

그러나 Walumbwa et al.(2008)의 Authentic Leadership Questionnaire(ALQ)는 측정대상이 리더 본인으로 개발되어 있어 본 연구의 대상인 직속상사의 부하직원과는 차이가 때문에 부하직원의 관점에서 직속상사를 인식하는 측면으로 문항 내용을 수정해야 할 뿐만 아니라 국내 대기업 연구개발 인력에 적합하게 재번안해야 할 필요가 있다고 판단하였다. 이를 위해 연구자가 진성리더십의 개념이 반영되면서 동시에 설문응답자인 연구개발 조직의 부하직원 입장에서 직관적으로 이해할 수 있도록 의역하고 인적자원개발(HRD)분야 박사 수료자 2명에게 적절성을 검토 받았다. 검토의견에 따라 연구자가 수정한 문항에 대해 최종적으로 인적자원개발 박사 수료자 1명과 논의하여 최종적으로 문항을 수정 및 보완하였다.

예비조사 결과 자료를 활용하여 직무몰입 측정도구의 확인적 요인분석과 내적일치도 계수 분석을 각각 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 RMSEA가 .080으

로 나타났으며 이는 기준으로 설정한 .10미만에 해당되므로 수용 가능한 모형으로 판단하였다. 각 측정 문항별로 표준화 λ 값은 모두 기준치인 .5보다 높게 나타났으며(관계적 투명성: .540~.643, 내재화된 도덕관점: .516~.607, 균형 잡힌 정보처리: .557~.812, 자아인식: .566~.792), 개념신뢰도(C.R.) 역시 기준치인 .7이상으로 나타났다(관계적 투명성: .748, 내재화된 도덕관점: .772, 균형 잡힌 정보처리: .795, 자아인식: .795)(<표 III-6> 참조).

<표 III-6> 직속상사의 진성리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과

요인	비표준화 λ 값	표준오차	C.R. (critical ratio)	표준화 λ 값 (.5이상 적합)	오차계수	개념신뢰도 (C.R.)값 (.7이상 적합)
관계적 투명성	1.000	-	-	.618	.635	.748
	1.167	.314	3.720***	.591	.666	
	1.188	.317	3.745***	.597	.649	
	1.357	.346	3.919***	.643	.646	
	1.014	.290	3.494***	.540	.413	
내재화된 도덕관점	1.000	-	-	.516	.340	.772
	1.102	.388	2.838**	.517	.381	
	1.202	.409	2.935**	.551	.383	
	1.312	.429	3.061**	.607	.317	
균형 잡힌 정보처리	1.000	-	-	.686	.243	.795
	.913	.229	3.980***	.557	.528	
	1.286	.264	4.870***	.812	.319	
자아인식	1.000	-	-	.792	.573	.795
	.647	.144	4.487***	.566	.374	
	.908	.152	5.971***	.770	.588	
	.716	.148	4.839***	.609	.392	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

직속상사의 진성리더십 측정도구의 예비조사 내적일치도 계수 분석 결과 전체적으로 .825으로 나타났으며, 본조사에서는 .934로 나타나 높은 신뢰도 수준을 보였다. 각 하위요인별 내적일치도 계수는 예비조사의 경우 .630~.775, 본조사의 경우 .708~.881으로 나타났다(<표 III-7> 참조).

〈표 III-7〉 직속상사 진성리더십 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과

구분	내적일치도 계수 (Cronbach α)	
	예비조사(n=74)	본조사(n=292)
직속상사 진성리더십	.825	.934
관계적 투명성	.732	.824
내재화된 도덕관점	.630	.708
균형 잡힌 정보처리	.725	.832
자아인식	.775	.881

다. 직무재창조

본 연구에서 직무재창조는 조직 구성원들이 해당 직무 내에서 일에 대한 의미와 직무정체성을 확립하기 위해 독립적이고 주도적으로 업무에 대한 인지적 측면, 업무과제 측면, 업무와 관련된 관계적 측면을 변화시키는 과정을 의미한다. 직무재창조의 기본 하위 요소를 측정하는 도구로 Slep & Vella-Brodrick(2013)이 개발한 Job Crafting Questionnaire(JCQ)이 대표적이다. 본 도구는 직무재창조의 중요 하위 개념인 인지재창조를 포함하여 과업재창조 및 관계재창조가 포함되어 있으며, 각 하위요인별로 5문항씩 총 15문항으로 구성되어 있다. 내적신뢰계수(Cronbach α 계수)는 인지재창조 .89, 과업재창조 .87, 관계재창조 .83이었다. 박한규(2015)는 Slep & Vella-Brodrick(2013)의 Job Crafting Questionnaire(JCQ)를 국내 대기업 상황에 적합하도록 내용을 번안하여 타당도를 검증하여 사용하였다. 내적신뢰계수(Cronbach α 계수)는 인지재창조 .880, 과업재창조 .715, 관계재창조 .773으로 비교적 양호하게 나타났다. 본 연구에서는 직속상사의 진성리더십이 구성원들의 직무몰입에 영향을 미치는 매개변인으로 직무재창조를 적용하고 있으므로 인지가공의 중요성을 고려하는 동시에 국내 대기업 상황에 적합하게 개발한 박한규(2015)의 측정도구를 활용하였다.

예비조사 결과 자료를 활용하여 직무재창조 측정도구의 확인적 요인분석과 내

적일치도 계수 분석을 각각 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 RMSEA는 .089으로 나타났으며 이는 기준으로 설정한 .10미만에 해당되므로 수용 가능한 모형으로 판단하였다. 각 측정 문항별로 표준화 λ 값은 모두 기준치인 .5보다 높게 나타났으며(인지재창조: .646~.805, 관계재창조: .627~.826, 과업재창조: .527~.820), 개념신뢰도(C.R.) 역시 .7이상으로 나타났다(인지재창조: .934, 관계재창조: .894, 과업재창조: .863)(<표 III-8> 참조).

<표 III-8> 직무재창조 측정도구의 확인적 요인분석 결과

요인	비표준화 λ 값	표준오차	C.R. (critical ratio)	표준화 λ 값 (.5이상 적합)	오차계수	개념신뢰도 (C.R.)값 (.7이상 적합)
인지재창조	1.000	-	-	.646	.162	.934
	1.066	.218	4.891***	.682	.180	
	1.552	.287	5.417***	.780	.223	
	1.517	.274	5.533***	.805	.188	
	1.251	.235	5.330***	.762	.201	
관계재창조	1.000	-	-	.691	.342	.894
	1.247	.203	6.158***	.824	.337	
	1.414	.229	6.168***	.826	.266	
	.783	.161	4.851***	.627	.397	
	.723	.140	5.157***	.671	.232	
과업재창조	1.000	-	-	.754	.263	.863
	1.119	.181	6.184***	.760	.322	
	1.238	.187	6.606***	.820	.268	
	.776	.182	4.251***	.527	.550	
	.608	.152	4.007***	.498	.395	

***p<.001

직무재창조 측정도구의 예비조사 내적일치도 계수 분석 결과 전체적으로 .879으로 나타났으며, 본조사에서는 .846로 나타나 높은 신뢰도 수준을 보였다. 각 하위요인별 내적일치도 계수는 예비조사의 경우 .802~.854, 본조사의 경우 .772~.785으로 나타났다(<표 III-9> 참조).

〈표 III-9〉 직무재창조 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과

구분	내적일치도 계수 (Cronbach α)	
	예비조사(n=74)	본조사(n=292)
직무재창조	.879	.846
인지재창조	.854	.785
관계재창조	.843	.773
과업재창조	.802	.772

라. 무형식학습 활동

본 연구에서 무형식학습 활동이란 일터에서 수행향상을 위해 학습자가 주도적으로 경험과 성찰에 기반 하여 비계획적이고 비구조적으로 이루어지는 일련의 학습과정이다. 본 연구에서는 신은경(2012)이 기존의 선행연구를 토대로 학습 기회탐색, 타인과의 학습, 외부자원 활용, 성찰로 구성된 측정도구 가운데 대기업 연구개발 인력의 상황에 맞게 연구자가 재구성하였다. 신은경(2012)은 기존의 연구를 토대로 타인과의 학습, 학습기회탐색, 성찰, 외부자원 활용에서 각각 6문항, 5문항, 4문항, 3문항으로 총 20문항으로 도구를 개발하고 요인분석과 내적신뢰계수(Cronbach α 계수) 분석을 실시한 결과, 타당도 분석에서는 성찰에서 2개 문항이 제거되었고, 요인구조에 의해 설명되는 설명량은 56%였다. 또한 신뢰도의 경우는 타인과의 학습이 .867, 학습기회탐색 .760, 성찰 .691, 외부자원 활용 .599로 비교적 양호한 수준을 보였으며 총 18개 문항 전체의 신뢰도는 .877로 나타났다.

예비조사 결과 자료를 활용하여 무형식학습 활동 측정도구의 확인적 요인분석과 내적일치도 계수 분석을 각각 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 RMSEA가 .087으로 나타났으며 이는 기준으로 설정한 .10미만에 해당되므로 수용 가능한 모형으로 판단하였다. 각 측정 문항별로 표준화 λ 값은 모두 기준치인 .5보다 높

게 나타났으며(학습기회 탐색: .584~.751, 타인과의 학습: .564~.805, 외부자원 활용: .703~.803, 성찰: .582~.695), 개념신뢰도(C.R.) 역시 기준치인 .7이상으로 나타났다(학습기회 탐색: .901, 타인과의 학습: .903, 외부자원 활용: .833, 성찰: .841)(<표 III-10> 참조).

<표 III-10> 무형식학습 활동 측정도구의 확인적 요인분석 결과

요인	비표준화 λ값	표준오차	C.R. (critical ratio)	표준화 λ값 (.5이상 적합)	오차계수	개념신뢰도 (C.R.)값 (.7이상 적합)
학습기회 탐색	1.000	-	-	.751	.303	.901
	.904	182	4.972***	.649	.198	
	1.005	209	4.807***	.626	.303	
	.872	174	5.005***	.653	.217	
	.900	200	4.500***	.584	.149	
타인과의 학습	1.000	-	-	.564	.276	.903
	1.151	274	4.198***	.654	.196	
	1.443	305	4.728***	.805	.305	
	1.585	340	4.661***	.782	.370	
	1.064	261	4.069***	.624	.306	
외부자원 활용	1.176	281	4.180***	.650	.327	.833
	1.000	-	-	.703	.197	
	.963	173	5.575***	.803	.289	
	.777	140	5.563***	.796	.579	
성찰	1.000	-	-	.589	.230	.841
	1.034	285	3.628***	.582	.146	
	.797	199	4.012***	.695	.448	
	.973	244	3.986***	.685	.405	

***p<.001

무형식학습 활동 측정도구의 예비조사 내적일치도 계수 분석 결과 전체적으로 .864로 나타났으며, 본조사에서는 .890로 나타나 높은 신뢰도 수준을 보였다. 각 하위요인별 내적일치도 계수는 예비조사의 경우 .713~.839, 본조사의 경우 .657~.844으로 나타났다(<표 III-11> 참조).

〈표 III-11〉 무형식학습 활동 측정도구의 내적일치도 계수 분석 결과

구분	내적일치도 계수 (Cronbach α)	
	예비조사(n=74)	본조사(n=292)
무형식학습 활동	.864	.890
학습기회탐색	.781	.826
타인과의 학습	.839	.844
외부자원 활용	.797	.657
성찰	.713	.779

4. 자료수집

설문 수집방법은 협력자들이 직접 설문을 배포하고 수거하기 힘든 상황을 감안하여 온라인 설문 시스템(KSDC)을 주로 활용하였다. 온라인 설문응답을 위해 이메일, 모바일 메신저를 통해 설문 URL을 발송하였고, 협력자는 다시 실제 설문 응답자에 해당 설문 URL을 이메일 또는 모바일 메신저를 통해 연구자가 협력자에게 안내한 사항을 포함하여 설문을 요청하여 진행하였다. 또한 설문양식뿐만 아니라 안내문을 포함시켜 설문방법 및 내용이해도를 높이하고자 하였다. 온라인 방식 이외에 인쇄물 형태로도 실시하였다. 연구자가 설문파일을 협력자에게 전송하고, 협력자 이를 인쇄하여 설문을 실시하였다. 설문의 회수율을 높이기 위해 응답자를 대상으로 보상책을 제공할 것을 약속하였고, 설문 발송 후 3일 간격으로 기업별 협력자에게 설문 진행상황을 전화 또는 메시지 방법으로 확인하고 응답을 지속적으로 독려하였다.

자료수집은 2017년 3월 18일부터 3월 27일까지 총 10일간 실시하였다. 연구자가 설정한 목표 모집단 40개 대기업 중에서 근무하고 있는 지인 총 20명을 협력자로 선정하여 그들이 알고 있는 해당 기업 연구개발 부문 종사자를 대상으로 설문을 실시하였다. 협력자 선정 시 산업 및 세부직무에 특정 부분에 집중되지 않도록 고려하였다. 선정된 협력자 20명을 대상으로 연구자는 직접 대면 방식 또는 유선을 통해 연구의 목적, 설문 가능 대상 세부직무, 설문응답 방법에

대해 설명하였다. 협력자 1명 당 20명 응답을 요청하여 총 400명을 목표 표집수로 설정하였으며, 이 가운데 364부가 회수되었다(회수율 91%). 회수된 설문 가운데 불성실응답, 미응답자료 및 이상치 응답을 제외하여 최종적으로 292부를 분석에 활용하였다.

5. 자료분석

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS Statistics 23.0 for Windows를 이용하여 기술통계(빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등), 측정도구 신뢰도 분석, 상관분석, 다중 회귀분석, Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 및 조절효과를 검증하기 위해서는 위계적 회귀분석 및 Hayes(2013)가 개발한 PROCESS macro를 활용하여 매개된 조절효과를 실시하였고, Amos 23.0 for Windows를 이용하여 측정도구의 타당성을 검증하기 위한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석에 있어 통계적 유의수준은 사회과학 연구에서 주로 설정하는 .05로 설정하였다. 연구에 적용한 통계분석 방법을 연구문제에 따라 제시하면 <표 III-12>와 같다.

〈표 III-12〉 연구문제에 따른 통계분석 방법

구분	연구문제	통계분석 방법
측정도구	측정도구 타당도 및 신뢰도 검증	확인적 요인분석, 내적일치도 계수 분석
기술통계	연구대상의 일반적 특성	빈도, 백분율
연구목표 1.	대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 수준 구명	평균, 표준편차, 최솟값, 최댓값, t-test, ANOVA, 상관분석
연구목표 2.	대기업 연구개발 인력의 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도 구명	단순회귀분석, 다중회귀분석
연구목표 3.	대기업 연구개발 인력의 직무몰입과 직속상사 진성리더십의 관계에서 직무재창조의 매개효과 구명	위계적 회귀분석 (매개효과 분석)
연구문제 4.	대기업 연구개발 인력의 직무몰입과 직속상사 진성리더십의 관계에서 직무재창조의 매개효과에 대한 무형식학습 활동의 조절효과 구명	위계적 회귀분석 (조절효과 분석), PROCESS macro를 활용한 회귀분석 (매개된 조절효과 분석)

본 연구에서 사용된 주요 통계방법은 다음과 같다.

첫째, 측정도구의 타당도 및 신뢰도를 검증하기 위해서 확인적 요인분석 및 내적일치도 계수 분석을 실시하였다.

둘째, 대기업 연구개발 인력의 일반적 특성을 파악하기 위해서 빈도, 백분율을 활용하였다.

셋째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 수준 구명하기 위해서 ① 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 인식 수준 확인은 평균, 표준편차, 최솟값, 최댓값을 포함한 기술통계량을 활용하였고 ② 인구통계학적인 특성에 따른 직무몰입 평균 차이를 검증하기 위해 독립표본 t-검정과 일원분산분석(one-way ANOVA)을

실시하였다. ③ 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동 및 인구통계학 변인과의 상관관계를 분석하기 위해서 피어슨 상관관계수(pearson correlation) 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 성태제(2014)가 제시한 기준을 적용하였다. 성태제(2014)는 피어슨 상관관계수 값이 $\pm .80 \sim 1.00$ 일 때 ‘상관이 매우 높다.’, $\pm .60 \sim .80$ 일 때 ‘상관이 높다.’, $\pm .40 \sim .60$ 일 때 ‘상관이 있다.’, $\pm .20 \sim .40$ 일 때 ‘상관이 낮다.’, $\pm .00 \sim .20$ 일 때 ‘상관이 매우 낮다.’로 해석할 것을 제시하고 있다.

넷째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도를 구명하기 위해 단순회귀분석 및 다중회귀분석을 사용하였다.

다섯째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입과 직속상사 진성리더십의 관계에서 직무재창조의 매개효과 구명하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하고 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 통해 통계적 유의성 검증을 실시하였다. 위계적 회귀분석을 통한 매개효과 분석은 총 3단계로 진행하였다. ① 우선 독립변수인 직속상사 진성리더십과 매개변수인 직무재창조 간의 유의성을 검증한 뒤, ② 독립변수인 직속상사 진성리더십과 종속변수인 직무몰입 간의 유의성을 검증하였다. ③ 마지막으로 독립변수인 직속상사 진성리더십과 매개변수인 직무재창조가 동시에 종속변수인 직무몰입에 유의미하게 영향을 주는지를 검증하였다. 이때 독립변수인 직속상사의 진성리더십의 유의미성이 사라지는 경우는 직무재창조의 완전매개효과로 판단하고, 독립변수인 직속상사 진성리더십의 유의미성은 남아있으나 값이 줄어들어드는 경우는 직무재창조의 부분매개효과로 판단하였다. 간접효과에 대한 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 방법을 활용하였다. 부트스트래핑(bootstrapping) 검증방법은 재표본추출(resampling) 방법으로 원표본 내의 관찰치들이 반복적으로 복원 재추출되며 관심통계량은 이러한 재표본 추출과정을 통하여 얻어진 새로운 표본에서 계산된다. 이러한 과정을 반복적으로 수행하여 통계량의 표본분포에 대한 대표치가 경험적으로 설정되며 이러한 경험적 대표치가 추론작업에 사용된다. 부트스트래핑(bootstrapping) 검증방법은 분석할 표본을 기준으로 표본을 재추

출하여 분석하고, 표본별로 분석을 진행한 후 다시 결합하여 최종 통계량을 추정하는 방법으로(노경섭, 2016), 유의성 검증의 다른 방법인 Sobel 검정과는 달리 표본분포의 정규성을 가정하지 않고 비정규성을 존중하기 때문에 더 정확한 추론을 할 수 있고 검정력도 높게 나타나는 장점이 있다(Hayes, 2013). 해당 방식은 보통 95% 신뢰구간을 정하고 편의수정(bias-corrected; BC) 부트스트래핑 신뢰구간의 Lower 값과 Upper 값 사이에 0이 포함되지 않는 경우 간접효과가 통계적으로 유의하다고 해석한다(정선호, 이동기, 2016). 본 연구에서 부트스트래핑 샘플링은 10,000개로 지정하였다.

여섯째, 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명하기 위해 Muller, Judd & Yzerbyt(2005)가 제시한 통합모형을 적용하여 단계적으로 접근하였다. Muller et al.(2005)의 통합모형은 매개된 조절효과 및 조절된 매개효과를 모두 검증할 수 있을 뿐만 아니라 매개된 조절효과 중에서도 구체적으로 어떠한 모델인지를 확인하는 탐색적 검증이 가능한 장점이 있다. Muller et al.(2005)는 독립변수와 조절변수의 상호작용항이 종속변수에 유의한 영향유무에 따라 매개된 조절효과와 조절된 매개효과를 구분한다. 즉, 독립변수와 조절변수의 상호작용항 회귀계수가 통계적으로 유의미한 경우 매개된 조절효과로 분류하고, 독립변수와 조절변수의 상호작용항 회귀계수가 통계적으로 유의미하지 않는 경우 조절된 매개효과로 분류한다(정선호, 이동기, 2016). 본 연구의 가설은 조절변수인 무형식학습 활동이 독립변수인 직속상사 진성리더십과 종속변수인 직무몰입의 관계에서 조절기능을 하면서 독립변수인 직속상사 진성리더십과 매개변수인 직무재창조의 관계에서도 무형식학습 활동의 조절기능을 할 것으로 설정하였으므로, “매개된 조절효과”를 검증한다는 것을 확인할 수 있다.

Muller et al.(2005)는 매개된 조절효과 검증 방법을 다음과 같이 제시하였다. 첫 번째 단계에서는 직속상사의 진성리더십(X)과 직무몰입(Y)의 관계에서 무형식학습 활동(Mo)의 조절효과가 유의해야 한다. 즉, 아래 식(1)에서 $\beta_3 \neq 0$

을 지지하는 검증결과가 있어야 한다. 두 번째 단계에서는 직속상사의 진성리더십(X)과 직무재창조(Me)의 관계에서 무형식학습 활동(Mo)의 조절효과가 유의해야 한다. 즉, 아래 식(2)의 $a_3 \neq 0$ 의 조건이 성립하여야 한다. 세 번째 단계에서는 직속상사의 진성리더십(X)과 직무몰입(Y)의 관계에서 직무재창조(Me)가 주효과를 가지면서, 직속상사 진성리더십(X)과 무형식학습 활동(Mo)의 상호작용항이 유의해야 한다. 즉, 아래 식(3)의 $b_1 \neq 0$ 과 $c'_3 \neq 0$ 의 조건이 통계적으로 유의미해야 한다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Mo + \beta_3 XMo + e_Y \quad \text{식(1)}$$

$$\begin{aligned} M &= i_1 + a_1 X + a_2 Mo + a_3 XMo + e_M \\ &= i_1 + (a_1 + a_3 Mo)X + a_2 Mo + e_M \end{aligned} \quad \text{식(2)}$$

$$\begin{aligned} Y &= i_2 + c'_1 X + c'_2 Mo + c'_3 XMo + b_1 Me + b_2 MeMo + e_Y \\ &= i_2 + (c'_1 + c'_3 Mo)X + c'_2 Mo + (b_1 + b_2 Mo)Me + e_Y \end{aligned} \quad \text{식(3)}$$

첫 번째 단계인 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 검증을 위해서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 해당 방법은 조절효과의 종류(강화효과, 완화효과, 대립효과)를 명확히 살필 수 있는 장점이 있다(배병렬, 2015). 위계적 회귀분석을 위해서 사전에 독립변수와 조절변수를 평균 중심화(mean-centering)한 후, 다음과 같이 총 3단계로 진행하였다. ① 평균 중심화한 변인을 대상으로 독립변인과 종속변인 간의 유의성을 검증하였고(모형1 검증), ② 독립변인에 조절변인을 추가적으로 투입하여 종속변인 간의 유의성을 검증하였으며(모형2 검증), ③ 독립변인 및 조절변인 이외에 추가적으로 독립변인과 조절변인 간의 상호작용 항을 추가적으로 투입하여 종속변인과의 유의성을 검증하였다(모형 3 검증). 결과적으로 세 가지 모형 각각의 유의확률 F 변화량 유의수준이 .05이하이면서, 회귀식의 설명량 R^2 값이 모형1, 모형2, 모형3으로 갈수록 향상되었다면 통계적으로 유의미하게 조절효과가 나타난 것으로 보았다. 추가적으로 Sharma et al.(1981)에 따르면 두 번째 단계인 조절변수만을 투입한 결과에서 조절변수가 유의하지 않고 세 번째 단계인 상호작용항 모두를 포함한 결과에서 상호작용항

만이 유의한 경우 해당 조절변수를 순수조절변수(pure moderator)로 보고, 두 번째 단계인 조절변수만을 투입한 결과에서 조절변수가 유의하며 세 번째 단계인 상호작용항 모두를 포함한 결과에서 조절변수와 상호작용항 모두 유의한 경우 해당 조절변수를 유사조절변수(quasi moderator)라고 판정하였다. 또한 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro를 활용하여 회귀분석을 실시하고 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 활용하여 통계적 유의성을 재검증하였다.

두 번째 단계인 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 검증을 위해서 첫 번째 단계와 동일하게 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 마찬가지로 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro를 활용하여 회귀분석을 실시하고 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 활용하여 통계적 유의성을 재검증하였다.

세 번째 단계를 검증하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro를 활용하였다. SPSS PROCESS macro는 매개변인과 조절변인의 통합 모형 분석이 가능하다. 또한 위계적 회귀분석이 조절효과가 나타난다는 결과만 보여주고 조절변수 전체 영역 중 어느 구간에서 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는가에 대한 조건부효과를 제시하지 못하는 반면에 PROCESS는 조건부 효과를 제시할 수 있기 때문에 조절변인에 대한 더 많은 정보를 얻을 수 있는 강점이 있다고 할 수 있다(Hayes, 2015).

매개된 조절효과를 검증하기 위해서 SPSS PROCESS macro model 8을 활용하였다. 해당 모델은 본 연구에서 제시한 매개된 조절효과 연구모형인 ① 독립변수와 종속변수와의 관계에서 조절효과와 ② 독립변수와 매개변수와의 관계에서 조절효과를 검증할 수 있다. 무형식학습 활동의 매개된 조절효과의 유의성을 검증하기 위해서 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 활용하였다. 또한 무형식학습 활동의 조절효과의 크기(-1SD, Mean, +1SD)에 따라 조건부 직접효과 및 조건부 간접효과를 확인하였다. 무형식학습 활동의 조절효과의 크기에

따라 직속상사의 진성리더십이 직무재창조에 영향을 미치는 조건부효과는 $\theta_{X \rightarrow Me} = a_1 + a_3 Mo$ 이며, 무형식학습 활동의 조절효과의 크기에 따라 직무재창조가 직무몰입에 영향을 미치는 조건부 효과는 $\theta_{Me \rightarrow Y} = b_1 + b_2 Mo$ 이기 때문에 조건부 간접효과는 $w = (a_{1i} + a_{3i} Mo)(b_{1i} + b_{2i} Mo)$ 로 산출하였다. 무형식학습 활동의 조절효과의 크기에 따라 직속상사의 진성리더십이 직무몰입에 영향을 미치는 조건부 직접 효과는 $\theta_{X \rightarrow Y} = c'_1 + c'_3 Mo$ 로 산출하였다. 이와 같은 조건부 직접 및 간접효과의 통계적 유의성을 검증을 위해서 마찬가지로 부트스트래핑 방법을 활용하였다.

IV. 연구 결과 및 논의

1. 연구대상의 일반적 특성

본 연구에서 응답자 개인 및 조직의 일반적 특성을 고려하여 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 업종, 세부직무 순으로 살펴보았다. 그 결과는 <표 IV-1>에서 제시된 것과 같다. 응답자의 성별은 남성이 85.3%(249명), 여성이 14.7%(43명)을 차지하여 상대적으로 남성의 성비가 높았다. 연령을 20대 이하가 24.3%(71명), 30대가 61.0%(178명), 40대가 14.0%(41명), 50대 이상이 0.7%(2명)으로 30대가 가장 많았다. 학력수준은 전문대 졸 이하가 2.1%(6명), 대학교 졸이 56.5%(165명), 대학원 졸(석사)이 37.3%(109명), 대학원 졸(박사)가 4.1%(12명)으로 대학교 졸이 가장 많은 비중을 차지하였고, 그 다음으로 대학원 졸(석사) 비중이 두 번째로 많은 비중을 차지하였다. 직급은 사원급이 27.1%(79명), 대리급이 34.6%(101명), 과장급이 26.7%(78명), 부장급 이상은 3.4%(10명)으로 대리급이 가장 많은 비중을 차지하였고, 다음으로 사원급이 두 번째로 많은 비중을 차지하였다. 직책의 경우는 직책이 부여되지 않은 팀원(부서원)이 91.1%(266명)으로 압도적으로 많은 비중을 차지하였고, 파트장이 6.8%(20명), 팀장(부서장) 이상이 2.1%(6명)을 차지하였다. 업종은 전기/전자가 10.3%(30명), 반도체/디스플레이가 6.5%(19명), 자동차가 26.7%(78명), 자동차부품이 17.1%(50명), 기계/중공업이 15.4%(45명), 철강/금속이 7.2%(21명), 화학/정유/섬유가 4.1%(12명), 정보통신이 4.5%(13명), 기타 업종이 8.2%(24명)를 차지했다. 마지막으로 세부직무는 선행연구가 18.2%(53명), 설계가 28.4%(83명), 개발이 36.3%(106명), 시험/평가가 8.9%(26명), 품질이 3.4%(10명), 기타가 4.8%(14명)을 차지하여 개발업무가 가장 많은 비중을 차지하였고, 다음으로 설계가 두 번째로 많은 비중을 차지하였다.

〈표 IV-1〉 연구대상의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	249	85.3
	여성	43	14.7
연령	20대 이하	71	24.3
	30대	178	61.0
	40대	41	14.0
	50대 이상	2	0.7
학력	전문대 졸 이하	6	2.1
	대학교 졸	165	56.5
	대학원 졸(석사)	109	37.3
	대학원 졸(박사)	12	4.1
직급	사원급	79	27.1
	대리급	101	34.6
	과장급	78	26.7
	차장급	24	8.2
	부장급 이상	10	3.4
직책	팀원(부서원)	266	91.1
	파트장	20	6.8
	팀장(부서장) 이상	6	2.1
업종	전기/전자	30	10.3
	반도체/디스플레이	19	6.5
	자동차	78	26.7
	자동차부품	50	17.1
	기계/중공업	45	15.4
	철강/금속	21	7.2
	화학/정유/섬유	12	4.1
	정보통신	13	4.5
	기타	24	8.2
세부직무	선행연구	53	18.2
	설계	83	28.4
	개발	106	36.3
	시험/평가	26	8.9
	품질	10	3.4
	기타	14	4.8
계		292	100

2. 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 수준

가. 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 인식 수준

연구문제 1-1. ‘대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식수준은 어떠한가?’를 확인하기 위하여 각 관찰변인의 수준을 분석하였다. 대기업 연구개발 인력이 인식하고 있는 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 수준을 정리하면 <표 IV-2>와 같다. 각 변인의 측정도구는 5점 Likert 척도로 총 62문항으로 구성되어 있다. 원점수로 직무몰입의 평균은 45.19, 표준편차는 6.21, 최솟값은 28, 최댓값은 65로 나타났다. 직속상사 진성리더십 평균은 56.04, 표준편차는 11.00, 최솟값은 25, 최댓값은 80으로 나타났다. 직무재창조 평균은 56.16, 표준편차는 6.52, 최솟값은 38, 최댓값은 75으로 나타났다. 무형식학습 활동 평균은 69.16, 표준편차는 7.93, 최솟값은 42, 최댓값은 90으로 나타났다. 변인들의 5점 환산 평균점수는 3.48-3.84로 나타났는데, 무형식학습 활동이 3.84로 가장 높은 값으로 나타났고, 직무재창조 3.74, 직속상사 진성리더십 3.50, 직무몰입 3.48 순으로 나타나 직무몰입을 포함하여 전체적으로는 보통(3.00)을 상회하는 것으로 나타났다. 현재의 직무와 자기 자신이 심리적으로 일체를 이루어 직무에 대한 애착, 책임감, 직무의 중요성에 대해 인지하는 정도를 의미하는 직무몰입에 영향을 미치는 변인 가운데 무형식학습 활동이 가장 높은 수준으로 나타났다(3.84). 이는 일터에서 수행향상을 위해 대기업 연구개발 인력이 주도적으로 경험과 성찰에 기반 하여 비계획적이고 비구조적으로 이루어지는 일련의 학습과정인 무형식학습 활동에 대해 중요하게 인식하고 있다는 점을 알 수 있다. 무형식학습 활동에 이어서 조직 구성원들이 해당 직무 내에서 일에 대한 의미와 직무정체성을 확립하기 위해 독립적이고 주도적으로 업무에 대한 인지적 측면, 업무과제 측면, 업무와 관련된 관계적 측면을 변화시키는 과정인 직무재창조 역시 상대적으로 직속상사의 진성리더십 보다는 높은 수준의 값을 나타냈다(3.74). 반면에 자아인식을 기반으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적인 윤리풍토를

이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형인 직속상사 진성리더십은 직무몰입에 영향을 미치는 변인 가운데 상대적으로 가장 낮은 값을 나타냈으며(3.50), 표준편차에 있어서도 다른 변인에 비해 높게 나타나($s=.69$) 부하직원이 직속상사의 진성리더십을 인식함에 있어서 다른 변인에 비해 차이가 크다는 점을 알 수 있다.

〈표 IV-2〉 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식 수준

구분	문항수	원점수				5점 환산	
		평균	표준편차	최솟값	최댓값	평균	표준편차
직무몰입	13	45.19	6.21	28	65	3.48	.48
직속상사 진성리더십	16	56.04	11.00	25	80	3.50	.69
직무재창조	15	56.16	6.52	38	75	3.74	.43
무형식학습 활동	18	69.16	7.93	42	90	3.84	.44

나. 인구통계학적인 특성에 따른 직무몰입 평균 차이

연구문제 1-2. ‘대기업 연구개발 인력의 직무몰입 수준은 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가?’를 확인하기 위하여 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 업종 및 세부직무에 따른 직무몰입의 평균차이를 분석하였다. 이를 위해 독립표본 t-검정 및 일원분산분석을 통한 F검증을 실시하여 인식수준에 있어 유의미한 차이가 있는 변인을 통제변인으로 설정하고자 하였으며, 그 결과는 〈표 IV-3〉과 같다.

〈표 IV-3〉 인구통계변수에 따른 직무몰입 수준의 평균 차이 검정결과

구분		빈도	직무몰입			
			평균	표준편차	t / F	LSD
성별	남(a)	249	3.51	.48	2.854**	a>b
	여(b)	43	3.29	.44		
연령	20대 이하	71	3.51	.52	2.167	-
	30대	178	3.43	.45		
	40대	41	3.58	.51		
	50대 이상	2	4.00	.33		
최종학력	전문대 졸 이하	6	3.40	.52	.844	-
	대학교 졸	165	3.44	.49		
	대학원(석사) 졸	109	3.52	.47		
	대학원(박사) 졸	12	3.56	.38		
직급	사원급(a)	79	3.52	.52	3.528**	a,c,d,e>b
	대리급(b)	101	3.36	.45		
	과장급(c)	78	3.50	.46		
	차장급(d)	24	3.61	.47		
	부장급 이상(e)	10	3.80	.27		
직책	팀원(부서원)(a)	266	3.44	.48	7.131**	b,c>a
	파트장(b)	20	3.83	.31		
	팀장(부서장) 이상(c)	6	3.73	.44		
업종	전기/전자	30	3.47	.43	.605	-
	반도체/디스플레이	19	3.45	.58		
	자동차	78	3.44	.50		
	자동차부품	50	3.52	.50		
	기계/중공업	45	3.43	.42		
	철강/금속	21	3.60	.43		
	화학/정유/섬유	12	3.34	.49		
	정보통신	13	3.59	.40		
	기타	24	3.52	.52		
세부직무	선행연구	53	3.48	.44	1.677	-
	설계	83	3.44	.51		
	개발	106	3.54	.46		
	시험/평가	26	3.53	.48		
	품질	10	3.24	.47		
	기타	14	3.26	.47		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

1) 성별에 따른 직무몰입 수준 차이

대기업 연구개발 인력의 성별에 따라 직무몰입의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시하였다. 성별에 따른 직무몰입 평균차이가 5 점으로 환산하였을 때, 남성이 여성에 비해 .22 높았으며, Levene의 F 검정 결과 ‘등분산이 가정됨’의 F값은 .366이며 유의확률은 .546으로 이는 유의수준의 최소 범위인 .05보다 크므로 ‘등분간이 맞다.’는 귀무가설을 채택해야 하므로 ‘등분산이 가정됨’에 해당하는 분석결과를 반영하였다. t값은 2.854($p < .01$)로 성별에 따른 직무몰입의 인식수준에 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 남성의 직무몰입 인식수준이 여성의 직무몰입 인식수준보다 더 높은 것으로 나타났다.

2) 연령에 따른 직무몰입 수준 차이

대기업 연구개발 인력의 연령에 따라 직무몰입의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 F검증을 실시하였고 결과적으로 대기업 연구개발 인력의 연령에 따라 직무몰입의 수준 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

3) 학력에 따른 직무몰입 수준 차이

대기업 연구개발 인력의 학력에 따라 직무몰입의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 F검증을 실시하였고 결과적으로 대기업 연구개발 인력의 학력에 따라 직무몰입의 수준 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

4) 직급에 따른 직무몰입 수준 차이

대기업 연구개발 인력의 직급에 따라 직무몰입의 수준 차이가 있는지 확인하

기 위하여 F검증을 실시하였고 결과적으로 대기업 연구개발 인력의 직급에 따라 직무몰입의 수준이 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직급별 직무몰입 수준은 5점으로 환산하였을 때, 부장급(3.80), 차장급(3.61), 사원급(3.52), 과장급(3.50), 대리급(3.36) 순으로 높았다. 또한 LSD 사후검증을 통해 구체적으로 어느 직급에서 직무몰입의 차이가 있는지 확인한 결과 대리급은 사원급, 과장급, 차장급, 부장급 전 직급과 통계적으로 유의미한 차이가 있음을 확인하였다.

5) 직책에 따른 직무몰입의 수준

대기업 연구개발 인력의 직책에 따라 직무몰입의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 F검증을 실시하였고 결과적으로 대기업 연구개발 인력의 직책에 따라 직무몰입의 수준이 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직책별 직무몰입 수준은 5점으로 환산하였을 때, 파트장이 3.83, 팀장(부서장) 이상이 3.73, 팀원(부서원)이 3.44 순으로 높게 나타났다. 또한 LSD 사후검증을 통해 구체적으로 어느 직책에서 직무몰입의 차이가 있는지 확인한 결과 팀원(부서원)과 파트장 간의 직무몰입 평균차이가 통계적으로 유의미한 차이가 있음을 확인하였다.

6) 업종에 따른 직무몰입의 수준

대기업 연구개발 인력의 업종에 따라 직무몰입의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 F검증을 실시하였고 결과적으로 대기업 연구개발 인력의 업종에 따라 직무몰입의 수준 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

7) 세부직무에 따른 직무몰입의 수준

대기업 연구개발 인력의 세부직무에 따라 직무몰입의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 F검증을 실시하였고 결과적으로 대기업 연구개발 인력의 세부직무에 따라 직무몰입의 수준 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

다. 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동과의 상관관계

대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동 및 인구통계학 변인 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-4>와 같다. 본 연구의 종속변인인 직무몰입, 독립변인인 직속상사 진성리더십, 매개변인인 직무재창조, 조절변인인 무형식학습 활동은 유의수준 .001에서 통계적으로 모두 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 종속변인인 직무몰입과 독립변인인 직속상사 진성리더십($r=.475$)은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 종속변인인 직무몰입과 매개변인인 직무재창조($r=.686$)는 정적 상관이 높은 것으로 나타났다. 종속변인인 직무몰입과 조절변인인 무형식학습 활동($r=.615$)도 정적 상관이 높은 것으로 나타났다. 독립변인인 직속상사 진성리더십과 매개변인인 직무재창조($r=.446$)는 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 독립변인인 직속상사 진성리더십과 조절변인인 무형식학습 활동($r=.380$)은 정적 상관이 낮은 것으로 나타났다. 매개변인인 직무재창조와 조절변인인 무형식학습 활동($r=.815$)은 정적 상관이 매우 높은 것으로 나타났다. 이를 통해 종속변인인 직무몰입은 직무재창조($r=.686$), 무형식학습 활동($r=.615$), 직속상사 진성리더십($r=.475$) 순으로 정적인 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다.

〈표 IV-4〉 변인 간 상관관계

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 직무몰입	1										
2. 직속상사 진성리더십	.475***	1									
3. 직무재창조	.686***	.446***	1								
4. 무형식학습 활동	.615***	.380***	.815***	1							
5. 성별	-.165**	-.080	-.142*	-.066	1						
6. 연령	.045	-.165**	.046	-.001	-.216***	1					
7. 최종학력	.092	.124*	.142*	.127*	-.138*	.056	1				
8. 직급	.101	-.146*	.094	.053	-.077	.718***	.244***	1			
9. 직책	.194**	.056	.138*	.132*	-.070	.432***	.062	.521***	1		
10. 업종	.044	.178**	.010	.048	.082	-.102	.067	-.051	.154**	1	
11. 세부직무	-.058	-.053	-.051	.015	-.009	.113	-.114	.067	-.036	.084	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 (양측검정)

3. 직무몰입에 대한 직속상사의 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도

가. 연구변인의 다중공선성 검증

연구문제 2. ‘대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무재창조는 직무몰입에 미치는 영향력은 어떠한가?’를 확인하기 위한 회귀분석을 수행함에 앞서 다중공선성 검증이 필요하다. 다중공선성은 독립변인간의 상관이 높고 하나의 독립변수가 다른 독립변수들의 선형결합의 형태로 표현되는 상태를 의미한다(고길곤, 2014). 회귀계수는 다른 변수가 일정할 때 해당 독립변수가 한 단위 변할 때 종속변수가 변화하는 크기로 해석하는데, 이 경우 다른 변수가 일정하다는 가정을 사용한다. 그러나 다중공선성이 발생하는 경우 이 가정이 지지되기 어려운 문제가 발생한다. 이로 인해 회귀계수의 신뢰성(reliability)을 낮출 뿐만 아니라 모형에 다수의 독립변수가 포함될수록 독립변수가 다른 독립변수들의 선형결합으로 설명될 수 있는 가능성이 높아짐으로 인하여 모형특정화(model specification)에도 문제를 발생할 수 있다(고길곤, 2014).

다중공선성을 진단하는 방법은 일반적으로 공차한계(tolerance)와 변량팽창계수(VIF: variance inflation factor)를 활용하여 검증한다. 공차한계(tolerance)가 0에 가까울수록, 변량팽창계수(VIF)가 10이 넘어갈 경우 다중공선성에 문제가 있다고 판단한다(고길곤, 2014). 본 연구에서 다중공선성은 <표 IV-5>와 같이 나타났다. 공차한계(tolerance)는 .801, 변량팽창계수(VIF)는 1.248로 모두 정상적인 값으로 측정되었기 때문에 다중공선성에는 문제가 없다고 판단할 수 있다.

〈표 IV-5〉 직무몰입에 대한 독립변수의 다중공선성 진단

종속변인	독립변인	공차한계(tolerance)	변량팽창계수(VIF)
직무몰입	직속상사의 진성리더십	.801	1.248
	직무재창조	.801	1.248

나. 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십과 직무재창조의 관계

‘연구문제 2-1. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십은 직무몰입에 직접적으로 유의미하게 미치는 영향력은 어떠한가?’, ‘대기업 연구개발 인력의 직무재창조는 직무몰입에 직접적으로 유의미하게 미치는 영향력은 어떠한가?’, ‘연구문제 2-3. 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무재창조는 직무몰입에 직접적으로 유의미하게 미치는 영향력 어떠한가?’를 확인하기 위하여 더미변수화한 성별, 직급, 직책변인을 통제한 후 직속상사 진성리더십과 직무재창조를 독립변인으로 설정하여 직무몰입에 대한 단순회귀분석 및 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 〈표 IV-6〉과 같다

첫 번째 단계(모형1)는 단순회귀분석으로 독립변인에 통제변인만 투입하고 종속변인에 직무몰입을 투입하였다. 회귀분석은 독립변수와 종속변수의 척도가 등간, 비율척도일 때 가능하기 때문에 명목척도인 통제변인의 경우는 0과 1로 구성된 가상변수인 더미변수로 변경한 후에 분석 가능하므로(노경섭, 2016) 통제변인인 성별, 직급, 직책을 더미변수화 하여 분석하였다. 분석결과 F값은 4.024으로 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 설명량은 .090이었다.

두 번째 단계(모형2)는 모형1에서 독립변인에 직속상사 진성리더십을 추가적으로 투입한 모형으로 F값은 14.693으로 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 설명량(R^2)은 .293로 나타나 직속상사 진성리더십을

투입함으로써 설명량은 .203 증가하였다.

세 번째 단계(모형3)은 모형1에서 독립변인에 직무재창조를 추가적으로 투입한 모형으로 F값은 34.699으로 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 설명량(R^2)은 .495로 나타나 직무재창조를 투입함으로써 설명량은 .405 증가하였다.

마지막 단계(모형4)는 모형1에서 직속상사 진성리더십과 직무재창조를 동시에 투입한 모형으로 F값은 35.414으로 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 설명량(R^2)은 .531로 나타나 직속상사 진성리더십과 직무재창조를 동시에 투입함으로써 설명량은 .441 증가하였다. 따라서 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십 및 직무재창조는 직무몰입에 통계적으로 유의미하게 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

〈표 IV-6〉 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 회귀분석

구분			직무몰입							
회귀모형			모형1		모형2		모형3		모형4	
			β	t	β	t	β	t	β	t
통제변인	성별	더미1	-.141	-2.459*	-.110	-2.162*	-.064	-1.496	-.061	-1.467
	직급	더미1	-.148	-2.133*	-.064	-1.028	-.062	-1.189	-.035	-.697
		더미2	-.036	-.526	.023	.378	-.045	-.883	-.016	-.328
		더미3	-.074	-.948	.105	1.463	-.018	-.313	.057	.969
		더미4	.023	.320	.125	1.980*	-.022	-.412	.032	.616
	직책	더미1	.198	2.647**	.071	1.049	.132	2.357*	.082	1.495
		더미2	.066	.974	-.010	-.165	.019	.381	-.009	-.187
독립변인	직속상사 진성리더십				.474	9.022***			.221	4.611***
	직무재창조						.658	15.067***	.562	11.935***
$R^2(adj\ R^2)$.090(.068)		.293(.273)		.495(.481)		.531(.516)	
ΔR^2			-		.203		.405		.441	
F			4.024***		14.693***		34.699***		35.414***	

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

4. 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과

연구문제 3. ‘대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조는 매개변인으로 유의미한 영향을 미치는가?’를 확인하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 IV-7>은 본 연구의 매개효과를 분석한 결과이다.

① 첫 번째 단계로 독립변인인 직속상사 진성리더십이 매개변인인 직무재창조에 미치는 영향을 확인하였다. 더미변수화한 성별, 직급, 직책을 통제하고 독립변인인 직속상사 진성리더십을 독립변인에 투입하고, 매개변인인 직무재창조를 종속변인에 투입하였다. 분석 결과, 독립변인인 직속상사 진성리더십이 매개변인인 직무재창조에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.450$, $t=8.323$, $p<.001$). 따라서 매개효과를 분석하기 위한 1단계 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다. ② 두 번째 단계로 독립변인인 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 미치는 영향을 확인하였다. 더미변수화한 성별, 직급, 직책을 통제하고 독립변인인 직속상사 진성리더십을 독립변인에 투입하고, 종속변인인 직무몰입을 종속변인에 투입하였다. 분석 결과, 독립변인인 직속상사 진성리더십이 종속변인인 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.474$, $t=9.022$, $p<.001$). 따라서 매개효과를 분석하기 위한 2단계 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다. ③ 마지막으로 독립변인인 직속상사 진성리더십과 매개요인인 직무재창조가 종속변인인 직무몰입에 미치는 영향을 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 더미변수화한 성별, 직급, 직책을 통제하고 독립변인인 직속상사 진성리더십과 매개변인인 직무재창조를 독립변인에 투입하고, 종속변인인 직무몰입을 종속변인에 투입하였다. 분석 결과, 독립변인인 직속상사 진성리더십은 여전히 유의한 영향을 미치는 것은 하나 매개변인인 직무재창조가 투입되기 전인 두 번째 단계보다는 값이 감소하였다($\beta=.221$, $t=4.611$, $p<.001$). 한편, 매개변인인 직무재창조는 종속변인인 직무몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.562$, $t=11.935$, $p<.001$). 따라서 매개효과를 분석하기 위한 3단계 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 IV-7〉 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과 분석

변수			1단계 종속변수: 직무재창조			2단계 종속변수: 직무몰입			3단계 종속변수: 직무몰입		
			<i>B</i>	<i>β</i>	t	<i>B</i>	<i>β</i>	t	<i>B</i>	<i>β</i>	t
통제 변인	성별	더미1	-1.590	-.087	-1.655	-1.920	-.110	-2.162*	-1.069	-.061	-1.467*
	직급	더미1	-.691	-.050	-.792	-.829	-.064	-1.028	-.459	-.035	-.697
		더미2	1.031	.070	1.115	.323	.023	.378	-.229	-.016	-.328
		더미3	2.032	.086	1.157	2.375	.105	1.463	1.287	.057	.969
		더미4	5.932	.166	2.539*	4.274	.125	1.980*	1.099	.032	.616
	직책	더미1	-.531	-.021	-.297	1.735	.071	1.049	2.020	.082	1.495
		더미2	-.062	-.001	-.022	-.435	-.010	-.165	-.402	-.009	-.187
	독립 변인	(상수)		41.048	-	20.389***	30.220	-	16.244***	8.246	-
직속상사 진성리더십		.267	.450	8.323***	.268	.474	9.022***	.125	.221	4.611***	
직무재창조								.535	.562	11.935***	
<i>R</i> ² (<i>adj R</i> ²)			.249(.228)			.293(.273)			.531(.516)		
<i>ΔR</i> ²			-			.044			.282		
F			11.742***			14.693***			142.434***		

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

본 연구에서 설정한 매개모형의 간접효과의 크기가 통계적으로 유의한지 확인하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro의 model 4를 활용하여 부트스트래핑 방법을 활용하여 재검증하였다. 매개모형의 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑으로 재추출된 표본의 수는 10,000개로 지정하고 유의수준은 .05로 설정하였다. 이를 통해 도출된 간접효과 계수는 .1430이었다. 간접효과 하한값(LLCI)는 .0985이었으며, 상한값(ULCI)은 .1953으로 편의

수정 부트스트래핑 신뢰구간 사이에 0을 포함하고 있지 않기 때문에 직속상사 진성리더십과 직무몰입 관계에서 직무재창조의 매개효과가 통계적으로 유의하다는 것을 검증하였다. 직접효과와 간접효과 및 총 효과는 <표 IV-8>과 같다.

결과적으로 이상 3단계의 조건을 충족하였으므로 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개효과를 가지는 것을 검증하였고, 3단계에서 여전히 직속상사 진성리더십이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 직무재창조는 부분 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 즉, 직속상사의 진성리더십을 인식한 대기업 연구개발 인력이 직무몰입을 제고하는데 있어서 직무재창조를 경유하여 정적인 영향을 미친 것으로 판단할 수 있다.

<표 IV-8> 직속상사 진성리더십과 직무몰입 관계에서 직무재창조의 매개모형에서 직접효과 및 간접효과

변인	직무몰입 결과		
	직접효과 비표준 계수 (LLCI-ULCI)	간접효과 비표준 계수 (LLCI-ULCI)	총 효과 비표준 계수
직속상사 진성 리더십→직무재창조→직무몰입	.1246 (.0714~.1778)	.1430 (.0985~.1953)	.2676

주1. 통계적 유의수준: 5%

주2. 부트스트래핑 샘플 수: 10,000

5. 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과

가. 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식 학습활동의 조절효과

연구문제 4-1. ‘대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동은 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?’를 검증하기 위해서 SPSS를 활용하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀 분석을 통해 검증하였다.

우선 독립변인과 조절변인을 해석 가능(interpretable)할 수 있도록 독립변인, 조절변인 및 종속변인을 평균 중심화(mean-centering)하였다. 평균중심화는 변수의 각 값에서 해당변수의 표본평균값(sample mean)을 차감함으로써 이루어진다(Hayes, 2013). 1단계는 더미변수화한 성별, 직급, 직책을 통제하고, 독립변인인 직속상사 진성리더십을 독립변인에 투입하고, 종속변인인 직무몰입을 종속변인에 투입하였다.(모형1). 2단계는 1단계 모형에서 추가적으로 조절변인인 무형식학습 활동을 독립변인에 투입하였으며(모형2), 3단계는 2단계 모형에서 추가적으로 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동의 상호작용항(직속상사 진성리더십×무형식학습 활동)을 독립변인에 투입하였다(모형3). 분석결과, 세 단계에 걸쳐 도출된 세 가지 모형의 유의확률 F 변화량의 유의수준이 .05이하로 나타났으며 회귀식의 설명량인 R^2 값이 모형1, 모형2, 모형3으로 갈수록 29.3%, 48.2%, 49.5%로 설명력이 향상되어 통계적으로 유의미하게 나타났다. 3단계에서 독립변인과 조절변인 간 상호작용 항($\beta=.117$, $t=2.692$, $p<.05$)과 조절변인($\beta=.483$, $t=10.343$, $p<.001$) 모두 유의하게 나타났다(<표 IV-9>). 따라서 무형식학습 활동은 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 유사 조절효과를 보인다고 판단할 수 있다. 추가적으로 조절효과 크기가 통계적으로 유의한지 확인하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro의 model 1를 활용하여 부트스트래핑 방법을 활용하여 검증하였다. 부트스트래핑

으로 재추출된 표본의 수는 10,000개로 지정하고 유의수준은 .05로 설정하였다. 이를 통해 독립변수인 직속상사 진성리더십과 조절변인인 무형식학습 활동간의 상호작용항이 종속변인인 직무몰입에 미치는 영향의 편의수정 부트스트래핑 구간이 하한값(LLCI)의 경우에 .0017이었으며, 상한값(ULCI)의 경우에 .0111로 신뢰구간 사이에 0을 포함하고 있지 않았기 때문에 유의한 것으로 나타났다. 조절변인인 무형식학습 활동이 종속변인인 직무몰입에 미치는 영향의 편의수정 부트스트래핑 구간이 하한값(LLCI)의 경우에 .3066이었으며, 상한값(ULCI)의 경우에 .4507으로 신뢰구간 사이에 0을 포함하고 있지 않았기 때문에 유의한 것으로 나타났다. 이는 앞서 유의확률을 통한 검증결과와 동일하다는 것을 알 수 있다. 즉, 무형식학습 활동은 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 통계적으로 유의하게 유사 조절효과를 보인다고 할 수 있다.

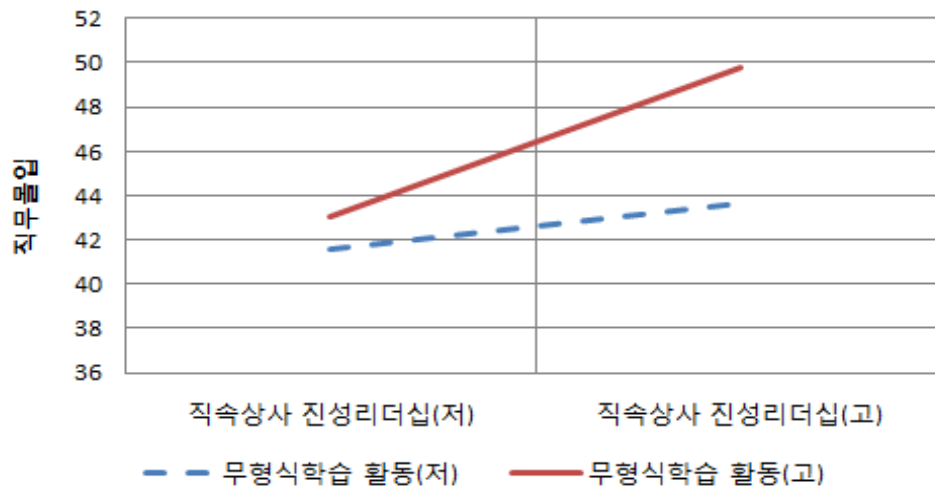
〈표 IV-9〉 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 분석

변수			종속변인: 직무몰입					
			모형1		모형2		모형3	
			β	t	β	t	β	t
통제 변인	성별	더미1	-.110	-2.162*	-.102	-2.334*	-.105	-2.437*
	직급	더미1	-.064	-1.028	-.020	-.371	-.012	-.225
		더미2	.023	.378	.014	.275	.025	.473
		더미3	.105	1.463	.077	1.247	.102	1.659
		더미4	.125	1.980*	.085	1.563	.101	1.856
	직책	더미1	.071	1.049	.063	1.097	.056	.972
		더미2	-.010	-.165	-.019	-.371	-.023	-.459
독립 변인	직속상사 진성리더십		.474	9.022***	.292	6.032***	.279	5.778***
	무형식학습 활동		-	-	.478	10.122***	.483	10.343***
	직속상사 진성리더십× 무형식학습 활동		-	-			.117	2.692*
$R^2(adj\ R^2)$.293(.273)		.482(.465)		.495(.477)	
ΔR^2			-		.188		.202	
F 변화량			14.693***		102.465***		7.245**	
유의확률 F 변화량			.000		.000		.008	

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

다음에 제시된 [그림 IV-1]은 직속상사의 진성리더십이 직무몰입에 미치는 영향을 무형식학습 활동 변인이 어떻게 조절하는지 구체적으로 살펴보기 위해 집단 간 평균 차이를 분석한 것이다. 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동 변인을 평균(mean)을 기준으로 각각의 변인들이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였고, 무형식학습 활동이 낮은 집단과 높은 집단에 따라 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 미치는 정도를 각각 비교한 그래프이다.



[그림 IV-1] 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 그래프

나. 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식 학습활동의 조절효과

연구문제 4-2. ‘대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식학습 활동은 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?’를 검증하기 위해서 SPSS를 활용하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다.

연구문제 4-1. 검증방식과 마찬가지로 독립변인과 조절변인을 해석 가능(interpretable)할 수 있도록 독립변인, 조절변인 및 종속변인을 평균 중심화(mean-centering)하였다. 평균중심화는 변수의 각 값에서 해당변수의 표본평균값(sample mean)을 차감함으로써 이루어진다(Hayes, 2013). 1단계는 더미변수화한 성별, 직급, 직책을 통제하고, 독립변인인 직속상사 진성리더십을 독립변인에 투입하고, 종속변인인 직무몰입을 종속변인에 투입하였다(모형1). 2단계는 1단계 모형에서 추가적으로 조절변인인 무형식학습 활동을 독립변인에 투입하였으며(모형2), 3단계는 2단계 모형에서 추가적으로 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동의 상호작용항(직속상사 진성리더십×무형식학습 활동)을 독립

변인에 투입하였다(모형3). 분석결과, 세 단계에 걸쳐 도출된 세 가지 모형의 유의확률 F 변화량의 유의수준이 .05이하로 나타났으며 회귀식의 설명량인 R^2 값이 모형1, 모형2, 모형3으로 갈수록 24.9%, 70.1%, 70.7%로 설명력이 향상되어 통계적으로 유의미하게 나타났다. 3단계에서 독립변인과 조절변인 간 상호작용 항($\beta=.082$, $t=2.472$, $p<.05$)과 조절변인($\beta=.743$, $t=20.909$, $p<.001$) 모두 유의하게 나타났다(<표 IV-10>). 따라서 무형식학습 활동은 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 유사 조절효과를 보인다고 판단할 수 있다. 추가적으로 조절효과의 크기가 통계적으로 유의한지 확인하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro의 model 1를 활용하여 부트스트래핑 방법을 활용하여 검증하였다. 부트스트래핑으로 재추출된 표본의 수는 10,000개로 지정하고 유의수준은 .05로 설정하였다. 이를 통해 독립변수인 직속상사 진성리더십과 조절변인인 무형식학습 활동 간의 상호작용항이 종속변인인 직무몰입에 미치는 영향의 편의수정 부트스트래핑 구간이 하한값(LLCI)의 경우에 .0010이었으며, 상한값(ULCI)의 경우에 .0085로 신뢰구간 사이에 0을 포함하고 있지 않았기 때문에 유의한 것으로 나타났다. 조절변인인 무형식학습 활동이 종속변인인 직무몰입에 미치는 영향의 편의수정 부트스트래핑 구간이 하한값(LLCI)의 경우에 .5541이었으며, 상한값(ULCI)의 경우에 .6692으로 신뢰구간 사이에 0을 포함하고 있지 않았기 때문에 유의한 것으로 나타났다. 이는 앞서 유의확률을 통한 검증결과와 동일하다는 것을 알 수 있다. 즉, 무형식학습 활동은 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 통계적으로 유의하게 유사 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

〈표 IV-10〉 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과 분석

변수			종속변인: 직무재창조					
			모형1		모형2		모형3	
			β	t	β	t	β	t
통제 변인	성별	더미1	-.087	-1.655	-.074	-2.237*	-.076	-2.327*
	직급	더미1	-.050	-.792	-.017	.429	.023	.570
		더미2	.070	1.115	.057	1.426	.064	1.615
		더미3	.086	1.157	.042	.897	.060	1.274
		더미4	.166	2.539*	.103	2.501	.114	2.770
	직책	더미1	-.021	-.297	-.032	-.725	-.037	-.855
		더미2	-.001	-.022	-.016	-.399	-.019	-.479
독립 변인	직속상사 진성리더십		.450	8.323***	.170	4.609***	.160	4.370***
	무형식학습 활동		-	-	.740	20.634***	.743	20.909***
	직속상사 진성리더십× 무형식학습 활동		-	-			.082	2.472*
$R^2(adj\ R^2)$.249(.228)		.701(.691)		.707(.697)	
ΔR^2			-		.452		.006	
F 변화량			11.742***		425.766***		6.109*	
유의확률 F 변화량			.000		.000		.014	

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

다. 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 직무재창조의 매개 효과에 대한 무형식 학습활동의 조절효과

연구문제 4-3. ‘대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동은 직무재창조의 매개효과에 대한 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?’를 확인하기 위해서 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 8을 활용하였다. 이미 진성리더십(X)과 직무몰입(Y)의 관계에

서 무형식학습 활동(Mo)의 조절효과가 유의한지와 직속상사의 진성리더십(X)과 직무재창조(Me)의 관계에서 무형식학습 활동(Mo)의 조절효과가 유의한지는 앞서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 통해 검증하였으므로 직속상사의 진성리더십(X)과 직무몰입(Y)의 관계에서 직무재창조(Me)가 주효과를 가지면서, 직속상사 진성리더십(X)과 무형식학습 활동(Mo)의 상호작용항이 유의한지를 검증하였다. 즉, 아래 식의 $b_1 \neq 0$ 과 $c'_3 \neq 0$ 의 조건이 성립하는지를 검증하였다.

$$Y = i_2 + c'_1 X + c'_2 Mo + c'_3 XMo + b_1 Me + b_2 MeMo + e_Y$$

$$= i_2 + (c'_1 + c'_3 Mo)X + c'_2 Mo + (b_1 + b_2 Mo)Me + e_Y$$

검증결과는 <표 IV-11>과 같이 매개변인인 직무재창조가 종속변인인 직무몰입에 주효과를 가지면서($B=.3943$, $t=5.5557$, $p<.001$), 독립변인인 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동의 상호작용항이 직무몰입에 유의한 결과가 나타난 동시에($B=.0023$, $t=1.9905$, $p<.05$). 매개변인인 직무재창조에 유의한 결과가 나타났다($B=.0047$, $t=2.4716$, $p<.05$). 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간 검증을 통한 통계적 유의미성을 확인한 결과 종속변인인 직무몰입에 대한 직무재창조의 95% 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(Bias-Corrected Bootstrap CI)이 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다(.2545~.5340). 또한 종속변인인 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동의 상호작용항의 95% 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(Bias-Corrected Bootstrap CI)이 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다(.0001~.0091). 결과적으로 무형식학습 활동은 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직접적으로 조절기능을 할뿐만 아니라 직무재창조의 매개효과에 대한 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 종합적으로 매개된 조절효과를 갖는 것으로 판단할 수 있다.

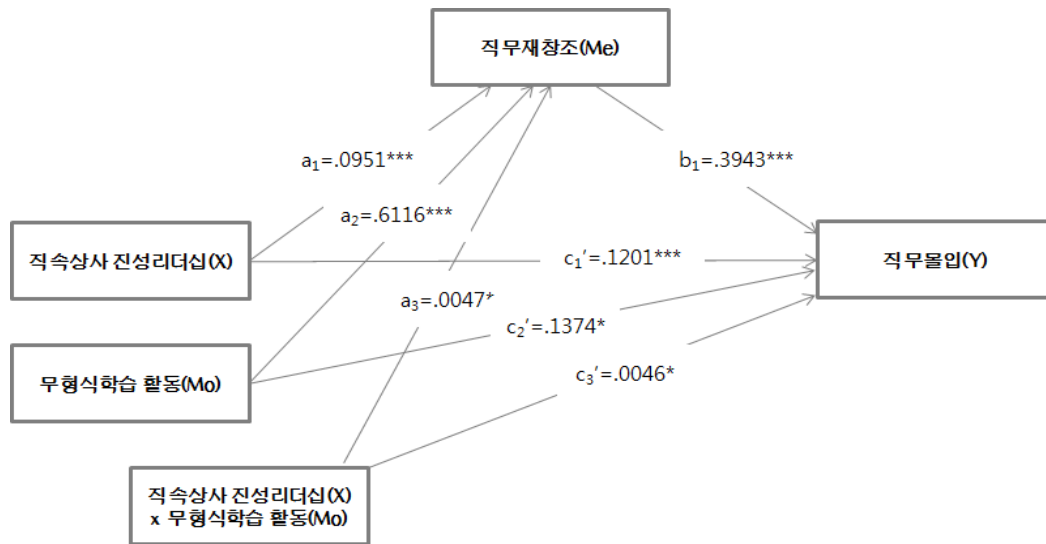
검증결과를 통계모형(Statistical Diagram)로 나타내면 <그림 IV-2>과 같다.

이를 통해 직속상사의 진성리더십(X)과 무형식학습 활동(W)의 상호작용항(XW)의 직접효과와 간접효과를 추정할 수 있다. 직접효과는 직속상사의 진성리더십(X)과 무형식학습 활동(W)의 상호작용항(XW)이 직무몰입에 미치는 효과(c_3')이므로 .0046이며, 간접효과는 직속상사의 진성리더십(X)과 무형식학습 활동(W)의 상호작용항(XW)이 매개변인인 직무재창조에 미치는 효과($a_3=.0047$)와 매개변인인 직무재창조가 직무몰입에 미치는 효과($b_1=.3943$)의 곱(a_3b_1)이므로 .0019임을 추정할 수 있다. 따라서 진성리더십(X)과 무형식학습 활동(W)의 상호작용항(XW)의 총 효과($c_3'+a_3b_1$)는 .0065임을 추정할 수 있다.

〈표 IV-11〉 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과 검증 결과

모형	변수		B	t	LLCI	ULCI
종속변인: 직무재창조	상수		55.6761	129.3138	54.8286	56.5236
	성별	더미1	-1.4024	-2.3274*	-2.5886	-.2163
	직급	더미1	.3133	.5702	-.7685	1.3951
		더미2	.9380	1.6154	-.2050	2.0810
		더미3	1.4201	1.2735	-.7749	3.6151
		더미4	4.0897	2.7701**	1.1835	6.9959
	직책	더미1	-.9604	-.8549	-3.1717	1.2509
		더미2	-.8570	-.4790	-4.3784	2.6645
	직속상사 진성리더십		.0951	4.3699***	.0523	.1380
	무형식학습 활동		.6116	20.9093***	.5541	.6692
	직속상사 진성리더십×무형식학습 활동		.0047	2.4716*	.0010	.0085
	R=.8410, R ² =.7072					
	F=67.8770***					
모형	변수		B	t	LLCI	ULCI
종속변인: 직무몰입	상수		22.8754	5.7411	15.0320	30.7188
	성별	더미1	-1.2842	-1.7744	-2.7089	.1405
	직급	더미1	-.2783	-.4254	-1.5661	1.0095
		더미2	-.0258	-.0372	-1.3920	1.3404
		더미3	1.7546	1.3188	-.8644	4.3736
		더미4	1.8163	1.0202	-1.6881	5.3208
	직책	더미1	1.7455	1.3044	-.8887	4.3797
		더미2	-.6894	-.3238	-4.8807	3.5018
	직무재창조		.3943	5.5557***	.2546	.5340
	직속상사 진성리더십		.1201	4.4894***	.0675	.1728
	무형식학습 활동		.1374	2.4703*	.0279	.2470
	직속상사 진성리더십×무형식학습 활동		.0046	1.9905*	.0001	.0091
	R=.7382, R ² =.5450					
	F=30.4834***					

주1) LLCI 값과 ULCI 값 사이에 0이 없는 경우, 유의함(*p<.05, **p<.01, ***p<.001).



[그림 IV-2] 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과에 대한 무형식학습 활동의 조절효과 검증 결과 통계모형

조건부직접효과를 확인한 결과 아래 <표 IV-12>와 같이 나타났다. 무형식학습 활동이 -1SD(-7.9287)일 때 LLCI 값과 ULCI 값의 사이에 0을 포함하지 않아 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다. 무형식학습 활동이 평균값일 때와 +1SD(7.9287)일 때는 LLCI 값과 ULCI 값의 사이에 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 무형식학습 활동의 크기에 따라 효과 크기가 -1SD일 때 .0840, 평균일 때 .1201, +1SD일 때 .1563으로 나타나 무형식학습 활동이 큰 경우에 직접효과 크기가 더 큰 것으로 나타났다. 즉, 무형식학습 활동의 크기와 관계없이 무형식학습 활동이 클수록 직속상사의 진성리더십이 직무몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 증가함을 확인할 수 있다.

<표 IV-12> 무형식학습 활동 크기에 따른 조건부 직접효과의 계수 및 유의수준

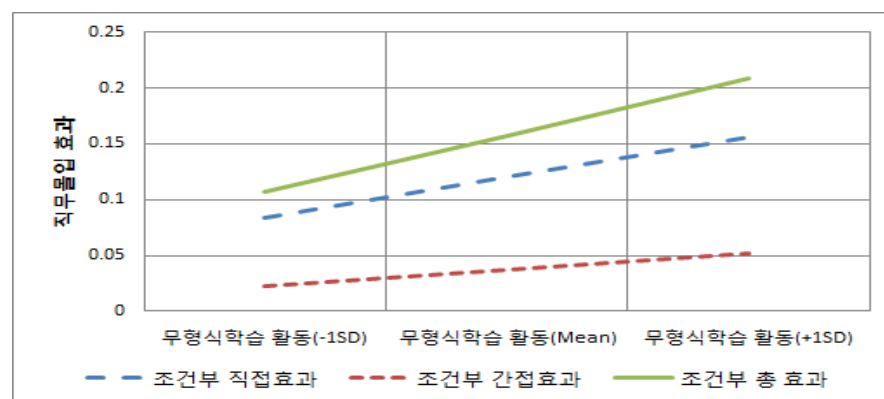
무형식학습 활동	조절변수의 평균값과 ± 1 SD에서의 조건부 직접효과			
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1SD (-7.9287)	.0840	.0333	.0185	.1495
Mean (.0000)	.1201	.0268	.0675	.1728
+1SD (7.9287)	.1563	.0314	.0945	.2181

조건부간접효과를 확인한 결과 아래 <표 IV-13>과 같이 나타났다. 무형식학습 활동이 -1SD(-7.9287), 평균, +1SD(7.9287)일 때 모두 LLCI 값과 ULCI 값의 사이에 0이 포함되지 않아 직무재창조를 매개로 한 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 미치는 효과가 유의한 것으로 나타났다. 무형식학습 활동의 크기에 따라 효과 크기가 -1SD일 때 .0228, 평균일 때 .0375, +1SD일 때 .0522로 나타나 무형식학습 활동이 큰 경우에 간접효과 크기가 더 큰 것으로 나타났다. 즉, 무형식학습 활동의 크기와 관계없이 크기가 클수록 직속상사의 진성리더십이 직무재창조를 매개로하여 직무몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 증가함을 확인할 수 있다.

<표 IV-13> 무형식학습 활동 크기에 의한 조건부 간접효과의 계수 및 유의수준

무형식학습 활동	조절변수의 평균값과 $\pm 1SD$ 에서의 조건부 간접효과			
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1SD (-7.9287)	.0228	.0126	.0019	.0515
Mean (.0000)	.0375	.0113	.0191	.0645
+1SD (7.9287)	.0522	.0136	.0297	.0851

이상에서 논의한 무형식학습 활동의 크기에 따른 조건부 직접효과와 조건부 간접효과를 그래프로 나타내면 [그림 IV-3]과 같다.



[그림 IV-3] 무형식학습 활동의 크기에 따른 조건부 직접효과와 조건부 간접효과 그래프

6. 논의

가. 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 수준

첫째, 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 5점 환산 평균점수는 3.48~3.84로 전체적으로 보통(3.00)을 상회하는 것으로 나타났다. 구체적으로 무형식학습 활동이 3.84로 가장 높은 값으로 나타났고, 직무재창조가 3.74, 직속상사 진성리더십이 3.50, 직무몰입이 3.48 순으로 나타났다. 특히, 대기업 연구개발 인력은 일터에서 수행향상을 위해 주도적으로 경험과 성찰을 바탕으로 비계획적이고 비구조적으로 진행되는 무형식학습 활동에 대해 중요하게 인식하고 있다고 분석할 수 있다. 반면에 부하직원으로서 자아인식을 기반으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적인 윤리풍토를 이끌어내고 촉진하는 리더의 행동유형인 진성리더십 관점에서 직속상사를 인식하는 수준은 직무몰입에 영향을 미치는 변인 가운데 가장 낮은 수준이었다(3.50). 또한 표준편차에 있어서도 다른 변인에 비해 높게 나타나($s=.69$) 대기업 연구개발 인력이 인식하는 직속상사의 진성리더십에 대한 전반적인 인식제고가 필요할 것으로 분석할 수 있다.

둘째, 인구통계학적인 특성에 따른 직무몰입 평균 차이분석 결과 성별, 직급, 직책에 따라 직무몰입의 차이가 나타났다. 즉, 남성에 비해 여성의 직무몰입 수준이 상대적으로 낮게 나타났으며, 대리급의 경우 그 외의 직급보다 직무몰입 수준이 상대적으로 낮게 나타났다. 직책의 경우는 팀원(부서원)과 팀원의 직속상사인 파트장과의 직무몰입 수준 차이가 유의미하게 나타났다.

나. 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도

첫째, 직속상사 진성리더십은 직무몰입에 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.474$). 이는 직속상사 진성리더십에 대해 높게 인식한 대기업 연구개발 인력이 상대적으로 직속상사의 진성리더십을 낮게 인식한 대기업 연구개발 인력일수록 직무몰입의 수준이 더 높다는 점을 의미한다.

즉, 직무몰입 제고를 위해서는 직속상사의 진성리더십이 강화될 필요가 있다는 점을 시사한다. 이러한 결과는 직속상사 진성리더십의 인식수준이 높을수록 직무몰입과 유사개념인 업무열의가 향상된다고 제시한 선행연구와 유사한 결과임을 알 수 있다(김경태 외, 2016; 김혜선, 탁진국, 2015; 윤인한, 2015; 양경흠, 2014; Wang & Hsieh, 2013; Alok & Israel, 2012).

둘째, 직속상사 직무재창조는 직무몰입에 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.658$). 이는 조직 구성원들이 해당 직무 내에서 일에 대한 의미와 직무정체성을 확립하기 위해 독립적이고 주도적으로 업무에 대한 인지적 측면, 업무과제 측면, 업무와 관련된 관계적 측면을 변화시키는 과정인 직무재창조에 대해 높게 인식한 대기업 연구개발 인력일수록 직무몰입의 수준이 더 높다는 점을 의미한다. 즉, 직무몰입 제고를 위해서는 직무재창조가 강화될 필요가 있다는 점을 시사한다. 이러한 결과는 직무재창조의 인식수준이 높을수록 직무열의가 향상된다고 제시한 선행연구와 같은 결과임을 알 수 있다(백수진, 2016; 강재완, 이형룡, 2016; 조성인, 송해덕, 2016; 조주현, 2014; 임명기 외, 2013; Crawford et al., 2012; Tims et al., 2013; Petrou et al., 2012; Ghitulescu, 2006).

셋째, 직속상사의 진성리더십과 직무재창조를 동시에 투입하였을 경우에도 직무몰입에 통계적으로 유의미하게 나타났으며 직속상사 진성리더십($\beta=.221$) 보다 직무재창조($\beta=.562$)가 직무몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다. 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과

직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 부분매개효과가 있었다(간접효과 비표준계수: .1430, 편이수정 부트스트래핑 신뢰구간: .0985~.1953). 이는 직무재창조를 매개변인으로 접근한 기존의 선행연구로 진성리더십과 유사변인인 리더의 임파워링 행동으로 연구한 선행연구(김혜선, 탁진국, 2015)와 직무재창조 의도와 업무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과를 연구한 선행연구(Tims, Bakker & Derks, 2015)와 같은 결과임을 알 수 있다. 직속상사 진성

리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과는 직속상사 진성리더십에 대해 심리적으로 인식하는 상태가 직무몰입에 영향을 미치기 위해서는 구성원 스스로가 일 자체의 물리적·인지적 경계, 일과 관련된 고객 및 동료 등 인간관계의 경계를 능동적으로 넘어서려는 적극적인 활동이 수반되었을 때 보다 효과적일 수 있음을 시사한다. 즉, 직속상사의 진성리더십을 인식한 대기업 연구개발 인력이 직무재창조를 통해서도 유의미하게 직무몰입 수준을 높일 수 있다는 점은 직무몰입을 위해 직속상사의 진성리더십을 직무재창조가 매개하는 기능해 줄 수 있다는 점에서 의미가 있다고 볼 수 있다.

라. 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과

첫째, 직속상사 진성리더십과 직무몰입과의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과가 나타났다. 독립변인인 직속상사 진성리더십과 조절변인인 무형식학습 활동 간의 상호작용항의 계수(β 값)는 .117($t=2.692$, $p<.05$)로 통계적으로 유의미하게 나타나 무형식학습 활동의 크기가 증가할수록 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 영향을 미치는데 효과가 더 커진다고 분석할 수 있다. 즉, 무형식학습 활동의 수준이 낮은 집단보다 높은 집단이 직속상사의 진성리더십 수준이 증가하면 할수록 더욱더 직무몰입의 수준을 높일 수 있다는 점으로 해석할 수 있다. 이는 진성 리더로서의 사명을 행동으로 실천하기 위해서 지속적인 학습과 성장의 욕구를 지니고 있으며 동시에 그들의 부하 직원도 진성리더가 되기 위해 요구되는 역량개발 활동과 학습을 촉진하는 경향이 있다고 제시한 선행연구(박시남, 2012)와 관리자 또는 리더의 학습에 대한 지지(management support for learning)가 높을수록 무형식학습의 강도가 높아진다는 것을 선행연구(Skule, 2004)를 지지한다고 볼 수 있다.

둘째, 직속상사 진성리더십과 직무재창조와의 관계에서 무형식학습 활동의 조절효과가 나타났다. 독립변인인 직속상사 진성리더십과 조절변인인 무형식학습 활동 간의 상호작용항의 계수(β 값)는 .082($t=2.472$, $p<.05$)로 통계적으로 유

의미하게 나타나 무형식학습 활동의 크기가 증가할수록 직속상사 진성리더십이 직무재창조에 영향을 미치는데 효과가 더 커진다고 분석할 수 있다. 즉, 무형식학습 활동의 수준이 낮은 집단보다 높은 집단이 직속상사의 진성리더십 수준이 증가하면 할수록 더욱더 직무재창조의 수준을 높일 수 있다는 점으로 해석할 수 있다. 이는 무형식학습 활동과 직무재창조의 하위요소인 관계재창조와의 관계의 관련성을 제시한 선행연구(Skule, 2004; Doornbos et al., 2008; 박혜선, 이찬, 2012)를 지지한다고 볼 수 있다.

셋째, 무형식학습 활동은 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조인 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동의 상호작용항이 종속변수인 직무몰입에 조절기능을 하는 직접효과($B=.0046$) 뿐만 아니라 매개변수인 직무재창조를 경유하여 종속변수인 직무몰입에 조절기능을 하는 간접효과($B=.0019$)가 있는 것으로 나타났다. 결과적으로 무형식학습 활동은 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과($B=.0065$)가 있는 것으로 나타났다. 또한 조건부 직접효과는 전 구간에서 무형식학습 활동의 크기가 증가할수록 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 영향을 미치는 데에 있어 효과를 강화시키는 것으로 나타났다. 조건부 간접효과 역시 전 구간에서 무형식학습 활동의 크기가 클수록 직속상사 진성리더십이 직무재창조에 영향을 미치는 효과를 강화시킴으로써 직무몰입에 영향을 미친다고 분석할 수 있다.

결과적으로 무형식학습 활동은 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개기능을 하는 상태에서 직접적으로 조절기능을 할뿐만 아니라 직무재창조가 매개된 상태에서도 간접적으로 조절기능을 하므로 대기업 연구개발 인력의 직무몰입 제고를 위해서는 직속상사의 진성리더십과 무형식학습 활동이 상호작용할 수 있도록 활용하는 것이 효과적임을 시사한다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

본 연구의 목적은 대기업 연구개발 인력 직속상사의 진성리더십이 직무몰입에 영향을 미치는 데에 있어 직무재창조의 매개효과와 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 첫째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 수준을 구명하였고, 둘째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도를 구명하였다. 셋째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입과 직속상사 진성리더십의 관계에서 직무재창조의 매개효과를 구명하였으며, 넷째, 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명하였다.

연구의 모집단은 국내 대기업 연구개발 인력 전체로 대기업 연구개발 인력의 수는 2014년 기준 157,430명이다. 그러나 대기업 연구개발 인력과 관련한 정보는 전체 인원 수 및 연구개발비용 상위 20개 기업 정보만 공개되어 있을 뿐 대기업 연구개발 인력이 종사하고 있는 전체 기업명과 기업별 연구개발 인력 수 및 연구개발비와 같은 구체적인 현황을 파악하기에는 한계가 있었다. 따라서 본 연구의 목표모집단은 기본적으로는 비확률표본추출 방법 가운데 유의표본추출(purposive sampling) 방법을 활용하되, 연구자가 확보한 자료인 공정거래위원회(2016)가 공시한 상위출자제한 기업집단 정보와 한국산업기술진흥협회(2016)에서 공개한 2014년도 연구개발투자비 상위 20개 기업을 바탕으로 ① 연구개발 투자비 상위 20개 기업을 우선적으로 포함시키고, ② 상위출자제한 기업집단 내에 포함되어 있는 기업 중 연구개발 기능을 보유하고 있으며, ③ 특정 업종으로 편중되지 않도록 다양한 업종을 고려하여 최종적으로 40개 기업의 연구개발 인력을 목표 모집단으로 선정하였다.

조사도구는 직속상사 진성리더십 척도, 직무재창조 척도, 무형식학습 활동 척도, 직무몰입 척도 및 연구대상 일반적 특성 척도와 같이 총 다섯 가지 영역으로 구성된 설문지를 사용하였다. 직무재창조 척도, 무형식학습 활동 척도, 직무몰입 척도는 기존의 도구를 내용타당도 및 안면타당도를 통해 대기업 연구개발 인력에 적합하게 재구성하여 사용하였고, 직속상사의 진성리더십은 리더 본인을 대상으로 개발된 기존의 도구를 설문대상인 부하직원에게 적합하게 변안하는 단계를 추가적으로 포함하여 대기업 연구개발 인력에 적합하게 재구성하여 사용하였다. 연구대상 일반적 특성 척도를 제외하고 네 가지 영역은 Likert 5점 척도로 구성하였다. 직속상사 진성리더십 척도는 Walumbwa et al.(2008)의 Authentic Leadership Questionnaire(ALQ)로써 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리, 자아인식과 같은 4개의 구성요인을 측정하는 16문항을 활용하였다. 직무재창조 척도는 박한규(2015)가 개발한 측정도구를 활용하였다. 해당 도구는 인지 재창조를 포함하여 과업 재창조, 관계 재창조로 구성된 도구인 Slemp & Vella-Brodrick(2013)의 Job Crafting Questionnaire(JCQ)문항을 국내대기업 상황에 적합하도록 변안하고 타당도를 검증한 측정도구로 총 15문항으로 구성되어 있다. 무형식학습 활동 척도는 신은경(2012)이 개발한 도구를 활용하였다. 학습기회 탐색, 타인과의 학습, 외부자원 활용, 성찰과 같이 4개의 구성요인을 측정하는 18개 문항을 활용하였다.

각각의 측정도구는 예비조사를 통하여 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 타당도는 확인적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도는 내적일치도 계수분석을 실시하여 측정도구의 적합성을 확보하였다. 특히, 본조사의 내적 일치도 계수 분석 결과 직무몰입은 .843, 직속상사의 진성리더십은 .934, 직무재창조는 .846, 무형식학습 활동은 .890으로 나타나 신뢰도를 확보하였다. 자료수집은 2017년 3월 18일부터 3월 27일까지 목표 모집단으로 선정한 40개 대기업을 대상으로 총 400부 수집을 목표로 하여 결과적으로 364부가 회수되었으며, 회수된 설문 가운데 불성실응답, 미 응답자료 및 이상치 응답을 제외하여 최종적으로 292부를 분석에 활용하였다. 자료 분석은 Amos 23.0, SPSS Statistics 23.0 및 SPSS PROCESS macro 통계 프로그램 활용하였다. Amos 23.0은 확인적 요인분석을

위해 사용되었으며, SPSS Statistics 23.0 내적일치도 계수 분석, 기술통계(빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등), t-test, one-way ANOVA, 상관분석, 단순 및 다중회귀분석, 매개효과 및 조절효과 검증을 위한 위계적 회귀분석을 위해 사용되었다. 최종적으로 연구가설 모형인 매개된 조절효과를 검증하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro를 활용하였다. 통계적 유의수준은 5%로 설정하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 5점 환산 평균점수는 무형식학습 활동이 3.84로 가장 높은 값으로 나타났고, 직무재창조가 3.74, 직속상사 진성리더십이 3.50, 직무몰입이 3.48 순으로 나타나 직무몰입을 포함하여 전체적으로 보통(3.0)을 상회하는 것으로 나타났다. 또한 대기업 연구개발 인력의 직무몰입 수준이 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는지를 확인한 결과 성별, 직급, 직책에서 직무몰입의 수준차이가 있었다. 독립표본 t-검정결과 성별에서 남성의 직무몰입 수준이 통계적으로 유의미하게 여성보다 높게 나타났다. 또한 one-way ANOVA에 따른 F검증 결과 직급에서는 대리급의 직무몰입 수준이 가장 낮게 나타났는데 사원급, 과장급, 차장급, 부장급 전 직급에 있어서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 직책에서는 팀원(부서원)의 직무몰입 수준이 가장 낮게 나타났는데 파트장과 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

둘째, 직무몰입에 대한 직속상사 진성리더십 및 직무재창조의 영향정도를 구명하기 위한 단순회귀 분석 결과 직속상사 진성리더십($\beta = .474, p < .001$)과 직무재창조($\beta = .658, p < .001$)는 직무몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 두 독립변인을 모두 투입시킨 다중회귀 분석 결과 직속상사 진성리더십($\beta = .221, p < .001$), 직무재창조($\beta = .562, p < .001$) 모두 직무몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과 직무재창조가 부분매개효과를 가지는 것으로

나타났다(간접효과 비표준계수: .1430, 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간: .0985~.1953). 이를 검증하기 위한 단계적 분석결과는 ① 직속상사 진성리더십이 직무재창조에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .267$, $t = 8.323$, $p < .001$), ② 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .268$, $t = 9.022$, $p < .001$). ③ 최종 단계로 직속상사 진성리더십과 직무재창조가 종속변인인 직무몰입에 미치는 영향에 있어서 직속상사 진성리더십이 여전히 유의한 영향을 미치는 것은 하나 매개변인인 직무재창조가 투입되기 전 보다는 값이 감소하였으며($\beta = .221$, $t = 4.611$, $p < .001$), 직무재창조는 직무몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .535$, $t = 11.935$, $p < .001$).

넷째, 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 첫 번째 단계로 실시한 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동은 통계적으로 유의하게 유사조절효과가 있는 것으로 나타났다. 직속상사 진성리더십, 무형식학습 활동, 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동 간의 상호작용항을 단계적으로 투입한 결과 회귀식의 설명량인 R^2 값이 29.3%, 48.2%, 49.5%와 같이 통계적으로 유의미하게 지속적으로 증가하였으며 마지막 단계에서 무형식학습 활동($\beta = .483$, $p < .001$) 및 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동 간의 상호작용항($\beta = .117$, $p < .05$)이 직무몰입에 통계적으로 유의미하게 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 무형식학습 활동이 직무몰입에 있어서 유사 조절변인임을 확인하였다. 두 번째 단계로 실시한 직속상사의 진성리더십과 직무재창조의 관계에서 무형식학습 활동은 통계적으로 유의하게 유사조절효과가 있는 것으로 나타났다. 직속상사 진성리더십, 무형식학습 활동, 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동 간의 상호작용항을 단계적으로 투입한 결과 회귀식의 설명량인 R^2 값이 24.9%, 70.1%, 70.7%와 같이 통계적으로 유의미하게 지속적으로 증가하였으며 마지막 단계에서 무형식학습 활동($\beta = .743$, $p < .001$) 및 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동 간의 상호작용항($\beta = .082$, $p < .05$)이 직무재창조에 통계적으로 유의미하게 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 무형식학습 활동이

직무재창조에 있어서 유사 조절변인임을 확인하였다. 세 번째 단계로 실시한 직속상사의 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 무형식학습 활동이 매개효과인 직무재창조를 조절하는 것으로 나타났다. 독립변인인 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동의 상호작용항이 직무몰입에 유의한 조건부 직접효과가 나타났다($B=.0046$, $t=1.9905$, $p<.05$, 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간: .0001~.0091). 또한 독립변인인 직속상사 진성리더십과 무형식학습 활동의 상호작용항이 매개변인인 직무재창조에 유의한 결과가 나타났고($B=.0047$, $t=2.4716$, $p<.05$, 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간: .0010~.0085), 이와 연장선상에서 매개변인인 직무재창조가 종속변인인 직무몰입에 주효과를 가지면서($B=.3943$, $t=5.557$, $p<.001$, 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간: .2546~.5340) 조건부 간접효과가 나타났다($B=.0019$). 따라서 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 무형식학습 활동의 매개된 조절효과가 있는 것으로 나타났다($B=.0065$).

2. 결론

본 연구의 목적은 대기업 연구개발 인력의 직속상사 리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조의 매개효과와 무형식학습 활동의 매개된 조절효과를 구명하는 데 있었다. 본 연구결과를 통해 다음과 같은 이론적 의의를 제시할 수 있다.

첫째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입, 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 인식수준은 전체적으로 보통수준 보다 높은 수준으로 나타났다. 이 가운데 무형식학습 활동이 가장 높은 값으로 나타났고, 직무재창조, 직속상사 진성리더십, 직무몰입 순으로 나타난 이상의 결과에서 무형식학습 활동과 직무재창조가 직속상사의 진성리더십 보다 높은 수준으로 나타난 점에 주목할 필요가 있다. 전문성과 자율성이 강한 연구개발 인력의 특성상 일터에서 실천 가능한 무형식학습 활동 및 직무재창조에 대해 상대적으로 높게 인식하는 반면, 직속상사의 진성리더십은 인식수준이 낮을 뿐만 아니라 연구개발 인력에 따라

인식수준의 편차가 크다고 해석할 수 있다.

둘째, 직무몰입 수준이 성별, 직급, 직책에 따라 유의미한 차이가 있었다. 성별의 경우는 여성이 상대적으로 남성에 비해 직무몰입 수준이 유의미하게 낮았으며, 직급의 경우는 대리급이 대리급 이외의 직급과 유의미하게 직무몰입 수준이 낮게 나타났다. 직책의 경우는 팀원(부서원)이 팀원(부서원)의 파트장에 비해 유의미하게 직무몰입 수준이 낮게 나타났다. 2014년 기준 민간기업 내 여성 연구개발 인력은 58,187명으로 전체 연구원의 19.3%를 차지하고 있다(2014, 연구개발 활동 조사보고서). 남성에 비해 상대적으로 낮은 비중을 차지하고 있는 여성인력에 대한 직무몰입도 제고에 대한 차별화된 접근이 필요하다고 볼 수 있다. 또한 사원급과 과장급의 중간 역할을 하는 대리급에 대한 직무몰입 수준을 향상시키기 위한 노력이 필요하다. 조직 및 직무에 대한 이해도와 수행능력에 있어서 사원급에 비해 높다고 볼 수 있는 대리급 인력에게는 보다 많은 책임과 권한을 부여하고 도전적인 업무를 부여하여 새로운 도전을 할 수 있도록 업무기회를 확대하여 제공할 필요가 있다. 뿐만 아니라 현재의 직무에 대한 의미 부여, 관계 확장을 위한 다양한 노력이 필요하다는 점을 시사한다. 부서원(팀원)의 경우도 파트장과 팀장(부서장) 보다는 역할과 책임에 있어서 상대적으로 낮은 대상인 동시에 조직구조상 가장 많은 부분을 차지하고 있는 대상이기 때문에 이들의 직무몰입도 제고를 위한 다각적인 노력이 요구된다고 볼 수 있다.

셋째, 직무몰입에 있어서 직속상사의 진성리더십과 직무재창조는 정적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서는 직속상사의 진성리더십과 개인 차원의 직무재창조가 동반될 필요가 있다는 점을 시사한다. ① 대기업 연구개발 인력의 직무몰입 수준을 향상시키기 위해서 진성리더를 조직차원에서 육성할 필요가 있다. 이를 위한 첫 단계로 육성 대상자 선정이 필요하다(윤정구, 2015). 대상자 선정에 있어서 우선적으로 리더십의 문제점을 절실하게 느끼고 개선의 욕구가 강한 리더들을 대상으로 선정할 필요가 있다. 대상자 선정 이후에는 학습자를 대상으로 그동안의 리더십 문제점이 무엇인지를 깊이 논의하여 진성리더십으로의 근본적인 변화가 있을 수

있도록 하는 사전 준비단계가 필요하다. 이후에는 본격적으로 진성리더가 되기 위한 기본원리인 자아인식, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕 관점에 대해 이해하고 이를 기반으로 하여 리더로서 각자의 스토리를 구성하여 이를 현장에서의 실천이 필요하다. ② 또한 직무몰입 수준을 향상시키기 위해서 대기업 연구개발 인력의 직무재창조가 요구된다. 임명기(2014)는 직무재창조를 위한 다양한 방법들을 제시하고 있다. 인지재창조 측면에서 일의 목적을 재정의 하고 달성하고자 하는 목표를 명확히 하는 노력이 필요하다. 과업재창조 측면에서는 일에 대한 주인의식을 바탕으로 주도권을 잡는 노력이 필요한 동시에 현재의 업무에서 불필요한 낭비요소가 있는지 되돌아보고 효율적인 업무환경으로의 개선이 필요하다. 관계재창조 측면에서는 일에 대한 의미를 재해석함으로써 현재의 업무와 직접적인 영역뿐만 간접적인 영역까지 확대하려는 노력이 요구된다.

넷째, 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 부분 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서는 직속상사의 진성리더십의 인식을 바탕으로 본인 스스로의 직무재창조 과정이 중요하다는 점을 시사한다. 직속상사 진성리더십은 부하직원으로 하여금 긍정심리자본과 책임감, 자율성을 부여하게 하지만 정적이고 심리적인 상태가 현재의 직무와 자기 자신이 심리적으로 일체를 이루어 직무에 대한 애착, 책임감, 직무의 중요성에 대해 인지하는 높은 수준의 직무몰입으로 이어지기 위해서는 대기업 연구개발 인력 스스로의 직무재창조 활동이 매개기능으로 작용하는 것이 효과적임을 시사한다. 즉, 본 연구결과는 직속상사의 진성리더십의 영향을 받은 부하직원들은 본인 스스로가 일에 대한 의미와 정체성을 재설계하기 위해 다양한 활동이 수반되면 보다 효과적으로 직무몰입에 이르게 될 수 있다는 점을 시사한다.

다섯째, 무형식학습 활동이 대기업 연구개발 인력의 직속상사 진성리더십과 직무몰입의 관계에서 직무재창조가 매개된 상태에서의 매개된 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 대기업 연구개발 인력의 무형식학습 활동은 직속상사 진성

리더십과의 상호작용을 통하여 직무몰입과 직무재창조를 촉진하는 것으로 나타났다. 특히 무형식학습 활동의 크기가 커질수록 직무재창조를 매개로 한 직속상사 진성리더십이 직무몰입에 미치는 효과가 더 커지는 조건부 간접효과가 나타났다. 이는 무형식학습 활동이 직속상사 진성리더십과 상호작용하여 직무재창조를 정적으로 조절함으로써 직무몰입 수준을 촉진시키는 변인임을 구명하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 결과적으로 대기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서는 직속상사 진성리더십과 직무재창조와 함께 무형식학습 활동이 통합적으로 고려되어야 한다는 점을 시사한다.

3. 제언

가. 후속연구를 위한 제언

첫째, 첫째, 대기업 연구개발 인력의 대상을 세분화하여 연구할 필요가 있다. 본 연구에서는 대기업 연구개발 인력 전반을 대상으로 직무몰입과 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동과의 관계를 구명하였다. 그러나 연구결과에 따르면 직무몰입 수준이 성별, 직급, 직책에 따라 유의미한 차이가 있었다. 특히, 대리급의 경우는 다른 직급 모두와 유의미하게 직무몰입 수준이 유의미하게 낮은 것으로 나타났다. 향후에는 대상군별로 세분화한 심층적인 연구가 요구된다.

둘째, 직무몰입과 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동과의 관계에 대한 종단연구가 필요하다. 본 연구에서는 특정 시점에 대기업 연구개발 인력이 인식하는 직무몰입과 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동 수준을 확인하고 이에 대한 관계를 구명하였다. 시간의 변화추이에 따라 해당 변인의 영향 관계가 어떻게 변화될지 지속적으로 연구가 진행될 필요가 있다. 본 연구의 결과가 해당 시점에만 유의미한 관계를 제시한 것인지 시간의 변화와는 관계없이 유의미한 것인지 확인할 필요가 있으며, 변인별로 어떠한 변화양상이 있고 이러한 변화가 직무몰입에 어떻게 영향을 미치는지를 파악할 필요가 있다.

셋째, 대기업 연구개발 인력뿐만 아니라 중소기업 연구개발 인력을 대상으로 비교연구가 필요하다. 본 연구는 급여와 같은 외재적 보상이 오히려 동기유발을 저해할 수 있다는 전제 하에 대기업의 연구개발 인력을 대상으로 직무몰입 수준을 높이기 위한 변인과 이들의 관계를 구명하였다. 그러나 실제 중소기업 연구개발 인력을 대상으로 직속상사 진성리더십, 직무재창조, 무형식학습 활동 및 직무몰입의 영향관계는 어떠한지 구명함으로써 본 연구의 결과가 중소기업 연구개발에도 유의미하여 연구개발 인력으로 확대하여 접근가능한지 아니며 중소기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해서는 별도의 관계연구가 필요한지 확인할 필요가 있다.

나. 연구 결과의 활용을 위한 제언

첫째, 대기업 연구개발 인력의 직무몰입을 위해 개인 및 조직 차원에서 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동의 수준을 높이기 위해 통합적인 접근이 필요하다. 본 연구결과에 따르면 직무몰입을 위해서는 대기업 연구개발 인력 직속상사의 진성리더십 뿐만 아니라 연구개발 인력 스스로의 직무재창조가 병행되었을 때 보다 효과적으로 직무몰입도를 제고할 수 있으며, 이때 무형식학습 활동이 이를 촉진하는 것으로 나타났다. 따라서 직무몰입을 위해서 세 가지 변인들을 독립적으로 접근하기 보다는 대기업 연구개발 인력 스스로가 직무재창조 및 무형식학습 활동을 하는 노력뿐만 아니라 직속상사의 진성리더십을 기반으로 이를 지원하고 지지할 수 있도록 진성리더를 지속적으로 양성하는 노력이 개인 및 조직차원에서 병행될 수 있는 방안을 고려해야 할 것이다.

둘째, 직무재창조와 진성리더의 양성에 제약사항이 있다면 조직 차원에서 무형식학습 활동을 우선적으로 강화할 필요가 있다. 특히 자율성과 전문성이 강한 대기업 연구개발 인력은 무형식학습 활동의 필요성과 적용가능성이 높다. 또한 무형식학습 활동은 직무몰입 제고를 위해 직속상사 진성리더십과 상호작용을 통해 간접적으로 매개변인인 직무재창조를 조절 기능을 할뿐만 아니라 직접적으로도 조절기능을 하는 것으로 나타났다. 따라서 무형식학습 활동을 위한 인프라와

시스템이 상대적으로 잘 갖추어져 있다고 볼 수 있는 대기업에서 무형식학습 활동을 강화하는 것은 직무몰입 제고를 위해 우선적으로 적용 가능한 부분이라고 판단된다. 이는 인적자원개발 측면에서 기존의 집합교육 중심의 학습 이외에 일터에서 학습자가 주도적이고 지속적으로 성과향상을 위한 학습이 가능하도록 다양한 개입 방안을 구체화하여야 할 필요가 있다는 점을 시사한다.

참 고 문 헌

- 고길곤. (2014). **통계학의 이해와 활용**. 고양: 문우사.
- 공정거래위원회 (2016). **2016년 9월 중 상호출자제한 기업집단 등의 소속회사 변동 현황**.
- 곽상현. (2013). **초기 경력자의 일터 학습과 조직적응에서 무형식 활동의 조절 효과 분석: S 종합병원 간호사를 중심으로**. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김경태, 박현주, 정홍상. (2016). 임파워링 리더십과 직무몰입, 혁신행동, 직무성과 간의 인과적 관계에 대한 실증연구: 대구광역시 일선 소방공무원을 대상으로. **한국행정논집**, 28(3), 517-538.
- 김용원, 이지만. (2011). 연구개발조직의 리더십 유형, 팔로워십 특성, 생산성향상몰입에 관한 연구: 리더십 유형과 팔로워십 특성의 상호작용 효과 분석. **조직과 인사관리연구**, 35(1), 143-170.
- 김창호. (2012). **진실 리더십이 부하의 장인적 직무수행(Job Crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구**. 한양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김혜선, 탁진국. (2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 28(2), 275-299.
- 노경섭. (2016). **제대로 알고 쓰는 논문 통계분석: SPSS & AMOS 21**. 서울: 한빛아카데미.
- 류근관. (2013). **통계학**. 서울: 법문사.
- 문세연. (2010). **중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계**

및 직무특성의 인과적 관계, 춘천지방공무원의 직무몰입과 직무특성, 조직풍토, 역할모호성 및 전문성의 인과적 관계. 서울대학교 박사학위 논문.

미래창조과학부, 한국과학기술기획평가원. (2016). 2015년 국가 과학기술혁신역량 평가.

박시남. (2012). 총장의 오센틱 리더십, 조직 학습 문화, 행정 직원의 심리자본과 자기주도학습 및 오센틱 리더십 간의 구조적 관계-사립대학교를 중심으로. 숭실대학교 박사학위논문.

박종선. (2011). 대기업 근로자의 무형식학습과 권한위임, 자기효능감 및 학습동기의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위 논문.

박현주. (2016). 대기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 상사의 학습지원 및 학습문화의 관계. 서울대학교 석사학위 논문.

박혜선, 이찬. (2012). 무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 평생교육연구, 18(2), 213-246.

박한규. (2015). 대기업 근로자의 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계. 서울대학교 박사학위논문.

배병렬. (2015). SPSS/Amos/LISREL/SmartPLS에 의한 조절효과 및 매개효과분석. 서울: 청람.

배을규, 김대영, 한미자. (2013). 유아교육기관장의 진성 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향: 교사 자기주도학습 능력의 매개 효과. 대한경영학회, 26(10), 2561-2582.

송선일. (2011). 대기업 연구개발 인력의 무형식학습과 학습지원환경 및 학습도구 활용의 관계. 서울대학교 석사학위논문.

- 송지준. (2015). **논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법**. 서울: 21세기사.
- 성태제. (2014). **SPSS/AMOS/HLM을 이용한 알기 쉬운 통계분석**. 서울: 학지사.
- 신은경. (2012). **대기업내 무형식학습의 구성요소, 결과, 학습전이동기 간의 구조적 관계**. 경북대학교 박사학위논문.
- 양경흠. (2014). **다층적 군조직에서 조직몰입에 대한 진성리더십 효과: 인지-감정기반 신뢰의 차별적 매개효과**. 광운대학교 박사학위논문.
- 오현석, 성은모. (2010). 전문직종의 변화에 따른 전문가 사회의 특성 및 동향 분석. **직업교육연구**, 29(2), 205-223.
- 윤경신. (2016). **중소기업 근로자의 직무몰입과 업무부하, 무형식학습 및 직무효능감의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 윤선화, 김해룡. (2016). 상사의 진성리더십이 신뢰와 장인적 직무수행에 미치는 영향 - U 지역의 종합병원 간호사를 중심으로. **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 2015, 1358-1388.
- 윤인한. (2015). **건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 조직시민행동, 종업원몰입, 이직의도에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과**. 경희대학교 박사학위논문.
- 윤정구. (2015). **진성리더십: 21세기 한국 리더십의 새로운 표준**. 서울: 라온북스.
- 여은아. (2009). 인적자원의 혁신성, 학습지향성, 이들의 상호작용작용이 혁신효과 및 사업성과에 미치는 영향: 중소기업과 대기업의 비교연구. **중소기업연구**, 31(2), 19-35.
- 이정아, 신은경. (2015). 평생교육기관의 교육담당자 직무특성과 고용관계 특성

- 이 직무몰입에 미치는 영향. **HRD연구**, 17(1), 223-249.
- 이정옥, 김진모. (2012). 대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인 창의성 및 조직몰입의 인과적 관계. **산업교육연구**, 12, 21-48.
- 이종민. (2016). **기업체 HRD담당자의 팔로워십과 직무몰입간의 관계**. 고려대학교 석사학위논문.
- 이태우. (2016). **진성 리더십이 자기주도학습능력을 매개로 장인적 직무수행에 미치는 영향**. 연세대학교 석사학위논문.
- 이찬, 박한규, 류현주, 여수경. (2012). 중소기업 교육훈련 프로그램 전이측정도 구개발 및 평가. **농업교육과 인적자원개발**, 44(1), 161-184.
- 이하지. (2011). **대기업 HRD담당자의 역할수행과 개인-조직 가치적합성 및 직무 몰입의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 임명기. (2014). **일이 즐거워지는 기술 잡 크래프팅 하라**. 파주: 김영사.
- 임명기, 하유진, 오동준, 손영우. (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. **기업경영연구**, 21(4), 181-206.
- 임춘희. (2016). **경영혁신의 일 방법으로서 전자의무기록(EMR)에 대한 지각된 유용성이 직무몰입 및 이직의도에 미치는 영향**. 전북대학교 박사학위논문.
- 전동원. (2009). **대기업 연구개발 인력의 상사와의 경력지향 적합성, 팀과의 풍토 적합성과 직무만족 및 조직몰입의 관계**. 서울대학교 석사학위 논문.
- 정선호, 서동기. (2016). 회귀분석을 이용한 매개된 조절효과와 조절된 매개효과 검증 방법. **한국심리학회지**, 35(1), 257-282.

- 정예지, 이수정, 김문주. (2012). 변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명. **경영학 연구**, 41(3), 539-573.
- 조성인, 송해덕. (2016). 기업 HRD담당자의 직무특성과 업무몰입의 관계에서 직무재창조(Job Crafting)의 매개효과. **기업교육연구**, 18(1), 327-352.
- 조주현. (2014). **직무의미창조(Job Crafting) 척도 개발 및 타당화 연구**. 호서대학교 박사학위논문.
- 조현정. (2015). **기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 주대진. (2010). **농촌지도공무원의 직무몰입과 직무특성, 조직풍토, 역할보호성 및 전문성의 인과적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 차중석. (2005). R&D 인력의 경력개발에 관한 연구. **Andragogy Today : Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education**, 8(1), 23-56.
- 차중석, 김영배. (1997). 연구개발 인력의 경력지향성과 성과: 전문가 지향성과 조직인 지향성의 상보적 효과. **경영학연구**, 26(4), 961-986.
- 최석식. (2002). **연구개발 경영의 이론과 실제**. 서울: 지식산업사, 17-20.
- 최정현. (2014). **공무원성인교수자의 직무특성과 직무몰입 관계에서 무형식학습의 매개효과**. 고려대학교 석사학위논문.
- 하영자. (2005). **공무원의 동기변인과 자기조절학습 수행력을 이용한 온라인 직무교육의 만족도, 성취도 및 직무몰입 수준의 예측**. 이화여자대학교 박사학위논문.

한국산업기술진흥협회. (2016). **2016년판 산업기술주요통계요람**.

한국은행. (2015). **산업연관분석해설**.

한봉주. (2013). 변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구.
경한국조직학회보, 10(1), 157-201.

홍장표, 장지상. (2015). 대기업 성장의 국민경제 파급효과. **경제발전연구**, 21(2), 33-62.

황영훈. (2012). **중소제조기업 연구개발 인력의 연구개발 성과와 무형식학습 활동, 학습동기 및 학습지원환경의 인과적 관계**. 서울대학교 석사학위논문.

- Alok, J., & Israel. D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498–510.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.

- Benson, G. (1997). Informal training takes off. *Training and Development*, 51(5), 93-94.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Boud, D., & Middleton, H. (2003). "Learning from others at work: communities of practice and informal learning", *Journal of Workplace Learning*, 15(5). 194-202.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Bryans, P., & Smith, R. (2000). Beyond training: Reconceptualising learning at work. *The Journal of Workplace Learning*, 12(6). 228-235.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Choi, W. (2009). *Influences of formal learning, personal characteristics,*

and work environment characteristics on informal learning among middle managers in the Korean banking sector. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* New York: Harper and Row.

Csikszentmihalyi, M. (2010). **몰입의 즐거움.** 이희재 역. 서울: 해냄출판사. (원본 발간일, 1997).

Day, N. (1998). Informal learning gets results. *Workforce Magazine, 77*(6), 31–35.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(1), 105–115.

Doornbos, A. J., Simons, R. J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: A survey study among Dutch police. *Human Resource Development Quarterly, 19*(2), 129–151.

Drucker, P. F. (2001). **프로페셔널의 조건: 자기실현편.** 이재규 역. 서울: 청림출판. (원본 발간일, 2001).

- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the "Central life interests" of industrial workers. *Social problems*, 3(3), 131–142.
- EDC. (1998). *The teaching firm: Where productive work and learning converge*. NA: Center for Workforce Development, Education Development Center.
- Eraut, M. (2004a). Informal learning in the work place. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 173–247.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32–58.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J., Luthan, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gouldner, A. W. (1957), Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles– I, *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281–306.
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining the Antecedents and Consequences of Employee Job*

- Crafting*. doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same Same” But Different? : Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*. 11(2), 119–127.
- Hayes, A. F. (2015). **PROCESS macro를 이용한 매개분석 · 조절분석 및 조절된 매개분석**. 이형권 역. 파주: 신영사. (원본 발간일, 2013).
- Hsieh, C., & Wang. D. (2016). Does supervisor–perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee–perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*. 26(18), 2329–2348.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanungo, R. N. (1981). Work alienation and involvement problem and

- prospects. *International Review of Applied Psychology*, 30(1), 1–15.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- Keller, R. T., & Holland, W. E. (1983). Communicators and innovators in research and development organizations. *Academy of Management Journals*, 26(4), 742–749.
- Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of professionals in organizations: The case of engineers and scientists. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2), 329–345.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning experience as the source learning and development*. New Jersey: Prentice–Hall.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kremer, A. L. (2006). *Predictors of participation in formal and informal workplace learning: Demographic, situational, motivational and deterrent factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas at Austin.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of*

- Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501–527.
- Luthan, F., Luthan, K. W., & Luthan, B. C., (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003), Authentic leadership: A positive development approach. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, 241–258, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 25–36.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25–34.

- Miller, D. B. (1986). *Managing Professionals in Research & Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishes.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2002). 숨겨진 힘: 사람. 김병두 역. 서울: 김영사. (원본 발간일, 2000).
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Rowden, R. W. (2002). The Relationship between workplace learning and job satisfaction in small US commercial banks. *The Journal of Workplace Learning*, 17(4), 215-230.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and

- well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213–224.
- Scarpello, V., & Whitten, B. J. (1991). An exploration of critical personalities in research and development organizations. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2), 151–168.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’ s your story?” : A life–stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
- Sharma, S., R. Durand, R. M., & Gur–Arie, O. (1981), “Identification and analysis of moderator variables,” *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291–300.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8–20.
- Slemp, G. R., Vella–Brodrick, D. A. (2013). “ The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which

- Employees Engage in Job Crafting,” *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Rhenen, W. van. (2013). Job crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454.
- Wakins, K. E., Marsicks, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 11(4), 287–300.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., &

- Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Withnall, A.. (1990). Celebrating informal learning: From theory to practice. *Adult Learning*, 2(4), 102-104.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behavior: empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373-1394.
- Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of professionals in organizations: The case of engineers and scientists. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2), 329-345.
- Zheng, W., Khoury, A. E., & Grobmeier, C. (2010). How do leadership and context matter in R&D team innovation? A multiple case study. *Human Resource Development International*, 13(3), 265-283.

부록. 설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

저는 서울대학교 대학원 농산업교육과(인적자원개발 전공) 석사 수료생 김지환 입니다.

본 설문은 대기업 연구개발 인력의 직무몰입과 직속상사 진성리더십, 직무재창조 및 무형식학습 활동 관계에 관한 연구를 위해 제작되었습니다. 응답해 주신 결과는 의미 있는 결과를 얻기 위한 기초자료로 사용될 것입니다.

설문지에 응답하는 시간은 약 7~10 분 정도가 소요됩니다.

설문요령은 다음과 같습니다. 각 문항 위에 제시된 안내문을 읽고, 현재 자신을 비교적 잘 나타낸다고 생각하시는 문항을 고르시면 됩니다. 정답이 있는 것이 아니므로, 솔직하게 응답해주시기 부탁드립니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없습니다. 한 문항도 빠짐없이 응답해주시기 바랍니다. 성실하게 응답해주신 설문지는 본 연구를 위한 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조 2항에 의거하여, 익명으로 처리되어 특정 개인의 자료는 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것을 약속드립니다.

설문조사와 관련한 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

다시 한 번 적극적인 협조에 진심으로 감사드립니다.

2017년 3월

서울대학교 대학원 농산업교육과

연구자 김 지 환

지도교수 김 진 모

연구자 연락처: 010-2909-6043 / email: turtle0615@naver.com

I. 직속상사의 진성리더십

다음은 귀하의 직속상사(인사제도상 뿐만 아니라 실질적으로 업무를 지시하고 평가권이 부여된 상위 관리자)의 진성리더십(Authentic Leadership)에 대한 내용입니다. 다음 문항을 읽고 가장 적합하다고 생각하는 곳에 체크(V)해주시기 바랍니다.

(문항전체 공통주어) “나의 직속상사는~”	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	다소 그렇다	매우 그렇다
1 자신의 의견을 애매하지 않고 명확하게 말한다.	①	②	③	④	⑤
2 본인이 실수한 사항에 대해서는 있는 그대로 인정한다.	①	②	③	④	⑤
3 직원들 각자의 생각을 솔직하게 말할 수 있도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
4 나에게 말하기 꺼끄러운 사항에 대해서도 솔직하게 말한다.	①	②	③	④	⑤
5 자신이 느끼는 감정을 솔직하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
6 자신이 중요하게 생각하는 가치 기준에 따라 판단한다.	①	②	③	④	⑤
7 도덕적 기준에 맞게 행동한다.	①	②	③	④	⑤
8 직원들 스스로가 중요하게 생각하는 가치 기준에 따라 행동할 것을 독려한다.	①	②	③	④	⑤
9 판단이 어려운 사안에 대해 윤리적 기준을 우선적으로 고려한다.	①	②	③	④	⑤
10 균형감 있는 의사결정을 위해 본인의 생각과 다른 의견도 주의 깊게 듣는다.	①	②	③	④	⑤
11 중요한 사안을 객관적으로 판단하기 위해 사전에 관련 자료를 충분히 확인한다.	①	②	③	④	⑤
12 결론을 내리기 전에 많은 사람들의 의견을 들어본다.	①	②	③	④	⑤
13 자신의 언행이 직원들에게 어떠한 영향을 미치는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
14 대인관계상 자신의 보완점을 개선하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
15 다른 사람들이 자신의 역량에 대해 어떻게 평가하고 있는지를 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
16 중요한 업무를 처리하는 데 있어 적절한 시점에 자신의 역할을 재설정한다.	①	②	③	④	⑤

II. 직무재창조

다음은 **직무재창조(Job Crafting)**에 관한 내용입니다. 직무재창조란 해당 직무 내에서 개인의 능력, 선호도와 직무 특성간의 적합도를 높이기 위해 독립적이고 주도적으로 업무에 대한 인지적인 변화, 업무과제의 변화, 업무와 관련된 관계를 변화시킴으로써 일에 대한 의미와 직무정체성을 확립하는 과정을 의미합니다. 다음 문항을 읽고 가장 적합하다고 생각하는 곳에 체크(V) 해주시기 바랍니다.

(문항전체 공통주어) “나는~”	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	다소 그렇다	매우 그렇다
1 내 삶에서 나의 직업이 갖는 의미가 무엇인지에 대해 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 나의 일이 우리 회사의 성장에 기여하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3 나의 일이 우리 사회의 발전에 기여하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 업무가 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5 나의 직업이 내 삶의 행복에 어떤 기여를 하는지 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6 직장에서 상사, 동료 및 후배, 외부고객들과 잘 지내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7 업무와 관련된 친목 모임을 주관하거나 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
8 직장에서 동료의 생일 파티와 같은 이벤트에 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
9 공식적이든 비공식적이든, 새롭게 입사한 후배직원의 멘토가 되어준다.	①	②	③	④	⑤
10 직장에서 유관분야의 전문 기술이나 관심을 가진 직원들과 친밀한 관계를 유지한다.	①	②	③	④	⑤
11 보다 좋은 성과를 내기 위해 새로운 업무 수행방식을 시도한다.	①	②	③	④	⑤
12 업무의 완성도를 높이기 위해 주어진 세부 업무 범위와 방식을 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤
13 나의 역량을 더욱 잘 발휘할 수 있거나, 내가 관심을 갖고 있는 새로운 업무를 담당하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
14 업무와 관련된 추가적인 과업도 기꺼이 한다.	①	②	③	④	⑤
15 가능한 범위 내에서 나의 역량이나 관심분야와 관련된 세부업무를 우선적으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 무형식학습 활동

다음은 **무형식학습(Informal Learning) 활동**(집합교육 이외에 직원들과의 대화, 과거 경험이나 시행착오, 회의 및 세미나 참석, 업무관련 독서 및 정보검색활동 등)에 대한 내용입니다. 다음 문항을 읽고 평소에 가장 적합하다고 생각하는 곳에 체크(V)해주시기 바랍니다.

(문항전체 공통주어) “나는~”	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	다소 그렇다	매우 그렇다
1 업무와 관련된 정보를 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2 업무를 위해 어떤 정보가 필요한지 미리 점검한다.	①	②	③	④	⑤
3 필요한 정보를 찾기 위해 적절한 방법이 무엇인지 생각해본다.	①	②	③	④	⑤
4 필요로 하는 정보를 어디에서 (혹은 누구로부터) 얻을 수 있는지 탐색한다.	①	②	③	④	⑤
5 업무를 위해 정보를 어떻게 활용할지 미리 생각해본다.	①	②	③	④	⑤
6 업무와 관련하여 상사나 동료와 자주 이야기를 나눈다.	①	②	③	④	⑤
7 상사나 동료와 업무와 관련된 아이디어를 교환한다.	①	②	③	④	⑤
8 상사나 동료와 업무에 관한 자원(각종 자료, 정보, 지식 등)을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
9 나의 업무와 관련되어 있는 다른 직원들이 어떻게 업무처리를 하는지 벤치마킹한다.	①	②	③	④	⑤
10 업무상 이슈해결을 위해 관련 직원들과 협력한다.	①	②	③	④	⑤
11 다른 직원들과 기존의 우수사례를 벤치마킹하면서 업무를 배운다.	①	②	③	④	⑤
12 업무관련 정보를 얻기 위해 인터넷 및 사내정보 공유채널을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
13 업무에 관한 정보 및 지식을 습득하기 위해 관련 서적, 연구논문 등과 같은 문헌자료를 활용한다.	①	②	③	④	⑤
14 업무와 관련된 지식과 정보를 얻기 위해 사외 전문가들에게 자문을 구한다.	①	②	③	④	⑤
15 새로운 업무에 임할 때 과거의 나의 업무 처리 경험을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤
16 업무를 처리하기 위해 과거의 시행착오나 실수를 다시 생각해본다.	①	②	③	④	⑤
17 업무 개선점을 찾기 위해 사내 업무표준 등과 같은 공식적인 기준에 비추어 생각해본다.	①	②	③	④	⑤
18 나만의 업무처리방식을 터득하기 위해 나 스스로에게 ‘왜’ 라고 물어본다.	①	②	③	④	⑤

IV. 직무몰입

다음은 귀하께서 직무몰입(Job Involvement)에 대한 내용입니다. 다음 문항을 읽고 평소에 가장 적합하다고 생각하는 곳에 체크(V) 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	다소 그렇다	매우 그렇다
1 나의 개인적 목표들은 대부분 나의 직무와 연관되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2 내 직무와 관련된 시간이 나의 하루 일과 중 가장 많은 비중을 차지한다.	①	②	③	④	⑤
3 내 삶에서 일어난 가장 중요한 경험들은 내 직무와 관련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4 내 삶에서 나의 직무는 중요한 부분으로 여겨져야 한다.	①	②	③	④	⑤
5 내 직무는 나의 역량을 발휘할 수 있는 좋은 기회라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 내 직무를 통해서 즐거움과 행복을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 여가시간보다 일을 할 때가 더 재미있다.	①	②	③	④	⑤
8 나의 관심사의 대부분은 내 직무로부터 나온다.	①	②	③	④	⑤
9 나의 직무는 나와 떼려야 뗄 수 없는 관계이다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 내가 한 직무에 대해 기꺼이 책임을 진다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 공동업무에서 동료의 일을 추가적으로 맡게 되어도 책임감을 가지고 기꺼이 한다.	①	②	③	④	⑤
12 나의 일처리는 동료나 고객의 요구를 해결하는데 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 동료나 고객이 원하는 것을 만족시키려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

V. 일반적 사항

다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당 번호에 체크(V)하거나 정확한 내용을 기입하여 주시기 바랍니다. (모든 정보는 연구의 목적으로만 사용됩니다.)

1. 귀하의 성별은?	① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은?	① 만 29세 이하 ② 만 30~39세 ③ 만 40~49세 ④ 만 50세 이상
3. 귀하의 최종학력은?	① 전문대 졸 이하 ② 대학교 졸 ③ 대학원(석사) 졸 ④ 대학원(박사) 졸
4. 귀하의 직급은?	① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 이상
5. 귀하의 직책은?	① 팀원(부서원) ② 파트장 ③ 팀장(부서장) 이상
6. 귀하의 업종은?	① 전기/전자 ② 반도체/디스플레이 ③ 자동차 ④ 자동차부품 ⑤ 기계/중공업 ⑥ 철강/금속 ⑦ 화학/정유/섬유 ⑧ 정보통신 ⑨ 기타()
7. 귀하가 현재 담당하는 세부직무는?	① 선행연구 ② 설계 ③ 개발 ④ 시험/평가 ⑤ 품질 ⑥ 기타() ※ 세부직무가 중복되는 경우 업무 비중이 가장 높은 직무로 선택

- 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다. -

Abstract

The Mediating Effect of Job Crafting and the Mediated
Moderating Effect of Informal Learning Activity on the
Relationship between Supervisor' s Authentic Leadership and
Job Involvement of the R&D Workforce in Large Corporations

By Ji-Hwan Kim

*Thesis for the Master of Science in Education
in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2017*

Major Advisor: Jin-Mo Kim, Ph. D.

The purpose of this research is to identify the mediating effect of job crafting and the mediated moderating effect of informal learning activity on the relationship between supervisor' s authentic leadership and job involvement in the R&D workforce in large corporations. To accomplish the research purpose, the followings were examined: First, to identify the perceived the level of job involvement, supervisor' s authentic leadership, job crafting, and informal learning activity of the R&D workforce in large corporations. Second, to identify the influence of supervisor' s authentic leadership, job crafting on job involvement of the R&D workforce in large corporations. Third, to identify the mediating effect of job crafting on relationship between supervisor' s authentic leadership and job involvement of the R&D workforce in large

corporations. Fourth, to identify the mediated moderating effect of informal learning activity on mediating effect of job crafting on the relationship between supervisor' s authentic leadership and job involvement of the R&D workforce in large corporations.

The population for this research is all the R&D workers in large corporations. However, since it was hard to confirm the entire population, a target population was set up as a purposive sampling method. The survey was consisted of questions regarding job involvement, supervisor' s authentic leadership, job crafting, informal learning activity and personal factors. A total of 69 questions were asked in the survey through 5 point likert scale, which were conducted to measure variables of this research.

The data were collected from March 18th to March 27th, 2017 with a target sampling population of 400 people. Data was collected from 364 people of which 292 data was used for final analysis. Data analysis was conducted through SPSS 23.0 for Windows and the SPSS PROCESS macro program developed by Hayes(2013), Amos 23.0 for Windows for verifying descriptive statistics, reliability and confirmatory factor analysis of measurement tools, simple and multiple regression analysis, hierarchical regression analysis to verify mediating effects and moderating effects at a significance level of .05

The result of this research was followed: First, the levels of job involvement, supervisor' s authentic leadership, job crafting and informal learning activity of the R&D workforce in large corporations were above-average. Second, both supervisor' s authentic leadership and job crafting had a statistically significant influence on job involvement. This means that job involvement of the R&D workforce in large corporations

is needed to be accompanied by supervisor' s authentic leadership as well as job crafting at the individual level. Third, job crafting had the partial mediating effect on the relationship between supervisor' s authentic leadership and job involvement. In other words, it suggests that the R&D workforce in large corporations who recognize supervisor' s authentic leadership can lead to job involvement via job crafting. Fourth, On the relationship between supervisor' s authentic leadership and job involvement, there was the mediated moderating effect of informal learning activity on the mediating effect of job crafting. The results support the idea that informal learning activity should be integrated with supervisor' s authentic leadership and job crafting for job involvement of the R&D workforce in large corporations.

The recommendations for future research based on the results were suggested as follows: First, it is needed to conduct a sophisticated research through the more specified target of the R&D workforce in large corporations. Second, it is necessary to conduct termination research to figure out the of relationships among job involvement, supervisor' s authentic leadership, job crafting, informal learning activity. Third, it is necessary to conduct comparative research between small and medium sized–corporation and large corporations.

Keywords: Job Involvement, Supervisor' s Authentic Leadership, Job Crafting, Informal Learning Activity, Mediated Moderating Effect, The R&D Workforce in Large Corporations

Student number: 2013–23216